

Aanvoerder, kiezen of delen?



Een onderzoek naar aanvoederschap
binnen voetbalteams

Colofon

Auteurs

Merijn de Vos

Mark Nieuwenhuis

Ondersteunende personen

Adri Broeke

Gerco van Dalzen

Yenkit Man

Fotografie (gebruik gemaakt van)

Rayand

Paul Blank

Новикова Юлия

HMG

Дмитрий Неймырок

Calebrw

Anefo / Croes, R.C

Opmerking

Binnen dit handboek is gebruik van verschillende bronnen die niet zijn vermeld in de tekst. Dit is gedaan om de doelgroep optimaal te bedienen.

Er is gebruikt gemaakt van de volgende bronnen:

A. Bedeian en J. Hunt

KNVB

Footballmanager

Test van Leen Desender

Actiontype.nl

W. Bloemers

Stichting positief coachen

M. Van Vugt en A. Ahuja

J. Caris

J. Boonstra

B. Tuckman

De aanvoerder

Het kiezen van een aanvoerder is voor de meeste trainers een lastige keuze. Kies je voor een speler die altijd zijn woordje klaar heeft? Voor de speler die wat moet leren op het gebied van verantwoordelijkheid? De beste speler? De grapjas die zo goed is voor de teamsfeer? De stille maar gedreven jongen? Of toch maar gewoon voor “het verlengstuk van de trainer”? Daarnaast is ook de positie een probleem, kies ik voor de spelverdeler die midden in het spel zit? Of toch maar voor de keeper die het spel voor zich heeft?

Aanvoerders zijn er in alle soorten en maten. Zo liet Mark van Bommel, door velen gekenmerkt als een “echte” leider, elke week in woord en gebaar zien dat hij er alles aan doet om te winnen en probeert dit over te brengen op de groep. Ryan Giggs van Manchester United is naar de buitenwereld een veel stiller type, maar van hem zijn verhalen bekend dat hij juist heel goed in staat is om op de ploeg over te brengen om nooit op te geven en elke week te laten zien dat zij de besten zijn. Paris Saint Germain kiest voor rechtsback (Jallet) als aanvoerder waar de meeste mensen niet mee bekend zijn, terwijl er een heleboel sterren in aanmerking komen. Barcelona en Chelsea hebben beiden een clubicoon op leeftijd (Puyol en Terry) met de aanvoerdersband omlopen. Tenminste, als ze spelen, want een basisplaats is inmiddels geen zekerheid meer voor deze twee. Dit laatste geeft aan dat een aanvoerder niet alleen binnen de lijnen, maar ook buiten de lijnen een belangrijke rol vervult.

Vaak zit achter het kiezen van een aanvoerder, weinig tot geen gedachte. Er wordt gekozen voor een speler omdat hij altijd al aanvoerder is geweest, de beste speler is of omdat het een echte clubjongen is. De echte leiders lopen vaak niet met de aanvoerdersband. Veel trainers nemen de aanvoerder helemaal niet serieus en vinden hem overschat. Het onderzoek horend bij dit boekje, is gedaan om in beeld te krijgen hoe het proces van leiderschap plaatsvindt en welke taken aanvoerders van B- teams van district Noord in de A-categorie vervullen.

Door middel van dit boekje, willen wij proberen om het leiderschap in teams te vergroten en het proces naar het kiezen van een aanvoerder te verbeteren.



*“Aanvoerder worden is
een heel leerproces
zonder opleiding”*

Louis van Gaal

Inhoud

De aanvoerder.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Het onderzoek.....	5
Leiderschap.....	6
De leiderschapspraktijk.....	7
Gedeeld leiderschap.....	8
De zes rollen van natuurlijk leiderschap.....	9
Het kiezen van een manier van leiden.....	11
Soorten leiders.....	12
Taken en reflectie.....	13
Het team als volger.....	14
Leiderschap binnen Footballmanager.....	15
STAR(R).....	16
Positief coachen.....	17
Respect.....	18
Actiontype.....	19
Mentale vaardigheden tijdens de wedstrijd.....	21

Het onderzoek

Voorafgaand aan het maken van dit boekje, is een groot onderzoek gedaan onder 97 B-teams in de A- categorie van district Noord. Van Genemuiden tot Appingedam en van Emmen tot Sint- Annaparochie zijn teams ondervraagd over leiderschap in het team en de rollen die de aanvoerder inneemt in de ploeg. Ook de BVO's SC Heerenveen, FC Groningen en Emmen hebben deelgenomen met de B-ploeg.

De enquête bestond uit 2 A-4tjes. Op de voorkant zijn vragen gesteld over de algemene gegevens van de spelers en enkele vragen over het proces van het kiezen van de aanvoerder en hoe er mee om wordt gegaan. Op de achterkant stond de stelling "sinds hij aanvoerder van de ploeg is" met 18 stellingen die onder te verdelen zijn in 6 leiderschapsrollen. De aanvoerder, de trainer/coach en de overige teamgenoten moesten na elke stelling een cijfer invullen van 1 tot 7 in hoeverre zij vonden dat de aanvoerder dit gedrag vertoonde.

De vragenlijst op de achterkant is afkomstig van professor Mark van Vugt en is oorspronkelijk bedacht voor "teams" in het bedrijfsleven. De vragenlijst hoort bij de evolutionaire natuurlijke leiderschapstheorie. Deze theorie zegt dat mensen van nature een bepaald persoon volgen in een specifieke situatie als zij hier meerwaarde uit kunnen halen. Vroeger was dit bijvoorbeeld in tijden van oorlog de beste krijger en als er gejaagd werd, de beste jager. In totaal zijn er 6 rollen ontwikkeld. Deze rollen zullen later nog verder uitgewerkt worden. Aan de hand van vragenlijst over de leiderschapsrollen komt naar voren dat de rol van de krijger het meest zichtbaar is binnen de sportteams. De rol van manager is echter zichtbaar een behoorlijk deel minder te vinden in de sportteams.

Aan de hand van de verschillende uitkomsten van het onderzoek komen enkele belangrijke bevindingen naar voren waarop ingespeeld kan worden in het vervolg van dit onderzoek. Eén van de belangrijkste kenmerken van de huidige aanvoerders ten opzichte van de overige teamleden is dat de aanvoerders gemiddeld een half jaar ouder zijn en een jaar langer voetballen.

Daarnaast wordt de aanvoerder vaak gekozen door de trainer en hebben de volgers hier weinig invloed op. Het is echter van belang dat de volgers meer betrokken worden bij het proces van het kiezen van de leider om het maximale uit de aanvoerder te kunnen halen. Hoewel er vrij weinig wordt gewisseld in de leiderschapsrollen binnen het team wordt er relatief veel gediscussieerd over het functioneren van de aanvoerder. Dit geeft dus aan dat teams willen overleggen over de invulling van het leiderschap. Daarnaast vinden alle betrokken personen dat er meerdere leiders te herkennen zijn in het team en dat vooral de aanvoerder verwacht dat het proces van leiding geven wordt gedeeld.

Leiderschap

In de loop der jaren zijn er verschillende paradigma's (zienswijzen) ontstaan op leiderschap. De traditionele kijk op leiderschap zegt dat de effectiviteit van het leiderschap vooral wordt bepaald door aangeboren eigenschappen. Dit is een zienswijze die wij vaak tegenkwamen in ons onderzoek. Veel trainers gaven aan dat er in hun team simpelweg geen "echte" leiders te vinden waren. Andere trainers constateerden dat zij een "echte" aanvoerder hadden; iemand die als vanzelf gevolgd werd en de leider van de groep was.

Moderne theorieën vallen eigenlijk weer terug op de traditionele kijk. De echte leiders hebben "Charisma": het vermogen om invloed te kunnen uitoefenen op anderen, puur door je persoonlijkheid. Waar vroeger echter werd gedacht dat je leiderschap had of niet, is men er nu wel achter dat het wel degelijk verder ontwikkeld kan worden door mensen op te leiden. Van belang is dus ook om te ontdekken wie deze persoon is, en als hij het nog niet in zich heeft, hem ruimte geven om dit leiderschap te ontplooiën. Veel trainers zeiden een aanvoerder onzin te vinden, omdat dat type toch niet in hun ploeg aanwezig was. Dit zou natuurlijk kunnen, maar vaak kan er door opleiding en sturing (simpelweg vertellen wat zijn taken zijn en verantwoordelijkheid geven) opeens een prima aanvoerder ontwikkeld worden. Belangrijk is dan wel om een persoon eruit te pakken die invloed op anderen kan uitoefenen.



*"Je bent een verlengstuk
van de spelers. Je moet
weten wat er in de groep
speelt en het beste voor het
team creëren"*

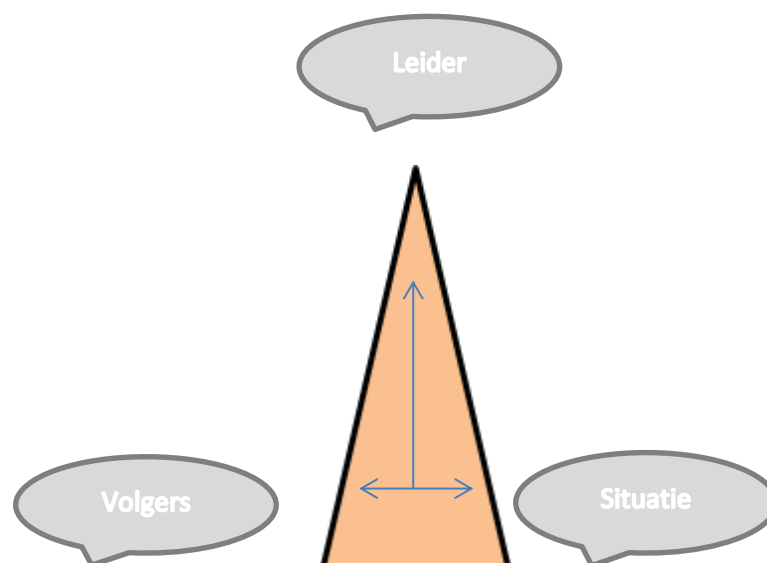
Jan Vertonghen

De leiderschapspraktijk

Leiderschap vindt altijd plaats binnen een bepaalde situatie. Leiderschap zoals wij het voor ogen hebben, kan je zien als wisselwerking in een driehoek: wanneer de ene hoek wijzigt, wijzigen de andere hoeken ook. Het is afhankelijk van de situatie en de teamleden wie in een bepaalde situatie optreedt als aanvoerder en wie als “gewone teamleden”

Alle 3 de hoeken zijn veranderlijk. Wanneer er bijvoorbeeld een teamuitje georganiseerd gaat worden, zullen de spelers degene volgen die hier het beste in is. Hiermee verandert de situatie, het leiderschap en de teamleden, immers behoort een andere “aanvoerder” opeens tot de reguliere teamleden.

Wanneer er geen ruimte is om te veranderen, kan het in veel situaties zo zijn dat de verkeerde persoon wordt gevolgd, simpelweg omdat hij aanvoerder is. De titel “aanvoerder” hoeft niet te betekenen dat diegene dan ook in alle situaties de beste leider is.



Gedeeld leiderschap

Gedeeld leiderschap is een manier van leiding geven die je steeds meer terug ziet komen binnen allerlei verschillende groepen. Een voetbalteam is één van deze groepen. Het idee van gedeeld leiderschap is dat het niet door één bepaald persoon wordt uitgevoerd maar door een persoon die er op dat moment het meest geschikt voor is. Dit is ook een van de onderdelen van leiderschap die vaak verkeerd wordt begrepen. Vaak wordt leiderschap gezien als een term waarbij één persoon verantwoordelijk is.

Het is onjuist dat een echte leider in iedere situatie leiding moet kunnen geven. Leiderschap wordt bepaald per situatie. Afhankelijk van de situatie focussen mensen zich automatisch, door instinct, op een bepaald type leider. Vaak is zichtbaar dat mensen in bepaalde situaties automatisch afgaan op een bepaald persoon omdat dit op dat moment voordelen met zich meebrengt. Hierbij ben je als groep verantwoordelijk voor het resultaat. Er is dan ook niet één leider die alle belangrijke leiderschapsfuncties uitvoert maar er is een groep die gezamenlijk de verschillende taken uitvoert. Op deze manier wordt er gebruik gemaakt van alle kwaliteiten in de groep. Personen kunnen dus veranderen van volger naar leider en andersom.

In voetbalteams kan dit ook toegepast worden. Binnen voetbalteams is vaak zichtbaar dat er één leider wordt gekozen in de vorm van de aanvoerder. Het betekent echter niet dat wanneer één persoon wordt aangewezen als leider, de overige teamleden niets meer te melden hebben. Per situatie kan er bepaald worden welke persoon het meest geschikt is om de leiding op zich te nemen binnen een bepaald thema.

Om dit toe te kunnen passen is het van belang om te achterhalen welk soort leider er belangrijk is binnen bepaalde situaties. Voorbeelden van deze situaties zijn: het bespreken van de tactiek met de trainer, het praten met externen, het organiseren van teamuitjes, zorgen voor een goede teamsfeer enz. Dit kan vervolgens op twee manieren worden ingevuld. Er kan voor worden gekozen dat een bepaald persoon binnen de groep in bepaalde situaties de leiding krijgt. Deze persoon kan dan in gezamenlijk overleg worden gekozen. Of er kan per situatie worden gekozen voor de juiste persoon. Het is echter belangrijk dat dit ook bij de groep bekend is en mensen niet worden aangevallen wanneer ze de rol van leider op zich nemen.

De zes rollen van natuurlijk leiderschap

Binnen het sociale systeem van de sportorganisaties zijn meerdere soorten leiders zichtbaar. Iedere leider heeft een andere opgave binnen het team en zal dit inzetten op het juiste moment. Aan de hand van deze rollen zal er in iedere situatie gebruik worden gemaakt van de kwaliteiten van de daarbij horende leider waardoor alles zo succesvol mogelijk wordt ingevuld. Er zijn zes natuurlijke leiderschapsrollen te onderscheiden, deze zijn hieronder zichtbaar. In het onderzoek is er getest op de aanwezigheid van deze rollen bij de aanvoerders.

De krijger; wiens voornaamste taak bestaat uit het beschermen van de groep tegen bedreigingen van buitenaf.

De diplomaat; wiens belangrijkste taak is om samen te werken met andere organisaties.

De arbiter; wiens voornaamste taak bestaat uit het bij elkaar houden van de groep en conflicten tussen individuen op te lossen.

De scout; wiens taak het is om nieuwe hulpbronnen voor de groep te zoeken en nieuwe mogelijkheden voor de groep te ontdekken.

De manager; wiens taak het is het verdelen van de bronnen en het organiseren van groepsactiviteiten.

De leraar; wiens belangrijkste functie het is om kennis, waarden en normen bij te brengen aan nieuwkomers in de groep.

Deze rollen zouden in een goede functionerend team eigenlijk allemaal vertegenwoordigd moeten zijn in de leider(s).

De krijger zou vertaald naar de voetbalsituatie een speler zijn die het team verdedigt tegen kritiek van anderen, zoals van ouders, bestuursleden en andere teams. Hij kenmerkt zich door zijn fanatisme en betrokkenheid bij het team. Hij vindt het verschrikkelijk als andere teams het beter doen. Wanneer het niet zo goed loopt in het team en er veel kritiek is, zijn deze spelers nodig om het team bij elkaar te houden.

De diplomaat is vooral geschikt om de banden met externen te onderhouden. Het is een speler die uitermate geschikt is voor overleg met bijvoorbeeld de jeugdcommissie of het bestuur of als stem van het team. Ook kan hij goed opschieten met scheidsrechters, omdat hij zich altijd kan aanpassen aan het soort persoon. Vaak is deze speler ook woordvoerder naar de trainer toe vanuit het voetbalteam.

Arbiters zijn de spelers die een groep bij elkaar kunnen houden. Ze zijn in staat om ruzies op te lossen en proberen deze in het beste geval te voorkomen. Ze zijn als lijm voor de groep en zorgen er voor dat de groep een geheel is. Het zijn ook de spelers die anderen erop aanspreken wanneer zij weglopen voor hun taken, bijvoorbeeld het opruimen van spullen.

De scout is een speler, vaak een clubjongen, die ook de tijd en moeite neemt om bij andere elftallen te kijken of daar eventueel nog versterkingen zijn voor het team. Dit kan zijn in het 2^e team of bij een lagere leeftijdsklasse. Hij weet wat er aanwezig is aan spelersmateriaal en kan de trainer bijstaan. Wanneer de selectie niet helemaal goed in balans is, zal hij een advies uit kunnen brengen. Soms zijn deze spelers zelfs buiten hun ploeg op zoek, bij bijvoorbeeld clubs in de buurt. Buiten het zoeken naar spelers, probeert hij middelen te verkrijgen voor een team. Zo onderzoekt hij of er mogelijkheden zijn om bijvoorbeeld trainingspakken of nieuwe ballen te krijgen.

De taak van **de manager** ligt vooral op het vlak van het aanspreken van teamgenoten en het organiseren van teamactiviteiten om de teamsfeer hoog te houden. Deze speler zorgt ervoor dat het team serieus traint en dat de dingen die van belang zijn gedaan worden. Het is een speler die niet bang is om andere spelers aan te spreken en ook taken uit durft te delen. Buiten deze vaardigheden is hij ook vaak organisatorisch sterk en in staat om dingen te organiseren buiten het voetbal zelf om. Hij snapt het belang hiervan en is ook daadwerkelijk in staat om het te organiseren.

De leraar heeft een niet te onderschatten rol in het team. Hij is degene die ervoor zorgt dat de teamgewoontes, zoals de warming- up, uitlopen, op tijd aanwezig zijn en spullen opruimen uitgevoerd worden. Hij wijst spelers op de verantwoordelijkheden wanneer zij zich hier niet aan houden en legt uit waarom dit belangrijk is. Wanneer spelers zich misdragen, zegt hij hier wat van. De belangrijkste taak van een leraar is echter dat hij er voor zorgt dat nieuwe spelers in het team worden opgenomen. Hij is heel goed in spelers zich op hun gemak laten voelen en uitleggen hoe het er in het team aan toe gaat.



“Je staat als één team. Ik ben dan wel de aanvoerder maar dat betekent niet dat ik anders behandeld moet worden”

David Beckham

Het kiezen van een manier van leiden

De hierboven beschreven onderdelen zullen uiteindelijk ergens toe leiden, namelijk het verbeteren van het leiderschap in het team om tot betere prestaties te komen. Eén specifieke manier om dit te bewerkstelligen wordt in dit boekje niet voorgeschreven, er worden slechts tools aangereikt en ideeën aangereikt. Er zijn namelijk verschillende goede manieren en opties om aanvoederschap een invulling te geven. Het belangrijkste is dat er bewust is gekozen en de meeste teamleden erachter staan.

Om dit te besluiten, kan er aan het begin van het seizoen een teambijeenkomst gepland worden, waar dit besproken wordt. Ook kan het schriftelijk verzameld worden over de opvattingen van het team. Als input kan dit boekje gebruikt worden. Onderstaande kan in een teambespreking vastgesteld worden.

De meeste teams in ons onderzoek (op 2 teams na), hadden slechts 1 aanvoerder. Het is echter een goede optie om met meerdere aanvoerders te werken. Doordat er een aantal rollen zijn die een aanvoerder op zich moet nemen, is het eigenlijk ondoenlijk voor 1 persoon om dit te doen. Als trainer kan je er voor kiezen om met meerdere aanvoerders te werken, waarbij de band rouleert. Elke speler krijgt dan een eigen taak en verantwoordelijkheden, en de uitvoering van deze taken wordt geëvalueerd. Buiten het feit dat het op deze manier mogelijk is om spelers met verschillende kwaliteiten te benoemen tot leider, is de kans ook groter dat het hele team vertegenwoordigd is. Er is bijna geen speler te vinden die met iedereen goed op kan schieten en weet wat er in de hele groep leeft. Wanneer het leiderschap gedeeld is over meerdere aanvoerders, die allemaal een deel van het team vertegenwoordigen, is deze kans een stuk groter. Hoeveel aanvoerders je als trainer wilt aanstellen, is helemaal afhankelijk van de beschikbare kandidaten en de teamgrootte. Dit kan gezamenlijk vastgesteld worden.

Vervolgens is het belangrijk om samen vast te stellen wat voor type personen deze aanvoerders moeten zijn. Heel veel aanvoerders met dezelfde kwaliteiten vult elkaar niet aan.



*“Het is een grote eer om
aanvoerder te zijn”*

Arjen Robben

Soorten leiders

Een voorbeeld van 3 soorten leiders die aangesteld kunnen worden zijn onderstaande:

- De sociale Leider: de sociale leider is een speler die goed in staat is om met verschillende soorten personen op te schieten. Hij is bovendien goed in staat om te bemiddelen in conflicten en ruzies en is goed in de sfeer goed houden. Hij zorgt er voor dat iedereen zich fijn voelt in het team en kan goed inschatten hoe hij met mensen om moet gaan.

De meerwaarde van deze speler ligt vooral in het creëren van een “team” en signaleren en de trainer waarschuwen wanneer de teamsfeer verslechtert. Het moet wel een serieuze speler zijn, die bij voorkeur ook anderen durft aan te spreken wanneer zij niet alles geven.

- De leider in het veld: dit is de speler die in de meeste teams de aanvoerdersband krijgt en aanvoerder wordt; tactisch sterk en gaat voorop in de strijd. Hij durft teamgenoten neer te zetten en is in staat om binnen het veld de lijnen uit te zetten. Vaak gezien als een verlengstuk van de trainer in het veld. Het kan ook van meerwaarde zijn om deze speler zijn visie te laten geven op de tactiek, tijdens gesprekken.

Deze speler heeft zijn meerwaarde in het verbeteren van het teamspel tijdens de wedstrijd; hij zet spelers neer, kan een ploeg door zijn inzet over het dooie punt heen helpen en kan een trainer feedback geven over zijn keuzes.

- De Organisatorische leider: is vooral sterk in het organiseren van dingen buiten het veld om. Dit kan op het gebied van materialen zijn, maar ook het regelen van bijvoorbeeld een teamuitje en het ophalen en wegbrengen van de spullen kan hij verantwoordelijk voor worden gesteld. Hij hoeft dit niet allemaal zelf te regelen, maar kan ook anderen vragen dit te doen. Hij kan ook worden aangesteld om de externe communicatie te verzorgen, omdat dit vaak samen gaat.

De meerwaarde ligt vooral op het gebied van dat alle relevante dingen goed geregeld zijn en vanuit de spelersgroep komen. Als er een leider aanwezig is, kan hij hier veel mee overleggen als spreekbuis van de groep.

Afhankelijk van het soort team, het aantal spelers en wat de spelers willen, kunnen er een aantal soorten aanvoerders omschreven worden die worden aangesteld om bepaalde taken te vervullen. Dit kan variëren van 1 tot 4. Meer dan 4 aanvoerders is niet aan te raden, omdat de balans aanvoerders- teamleden dan wel heel erg doorslaat.

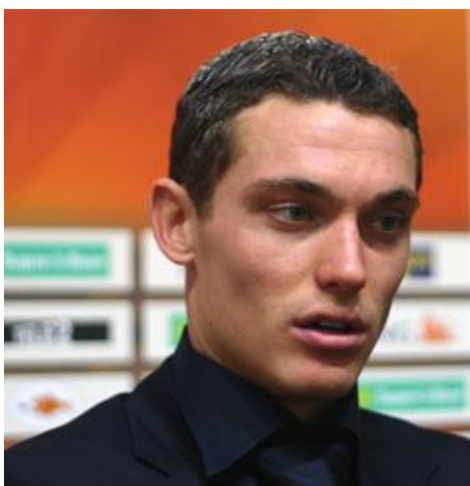
Taken en reflectie

Wanneer besloten is hoeveel aanvoerders er aangesteld worden, kunnen de taken vastgesteld worden. Dit kan plaats vinden door het doorlopen van de fases van het vormen van het team in het volgende hoofdstuk. In de taak omschrijving van aanvoerders wordt omschreven welke taken elke speler krijgt en wat er van hem wordt verwacht. Dit wordt gezamenlijk op papier gezet, zodat zowel de trainer als spelers weten wat zij van elkaar kunnen verwachten. Vervolgens kan dit worden geëvalueerd of kan de desbetreffende aanvoerder aangesproken worden op het niet vervullen van zijn taak. Advies is om dit 3 keer per jaar te doen, combinerend met een overleg over het team.

Het kiezen van de aanvoerders is een belangrijk proces. Hierbij is het van belang dat het team hier volledig achter staat. Wanneer bekend is hoeveel aanvoerders er gekozen dienen te worden en welke taken hierbij horen kan de keuze gemaakt worden voor de juiste aanvoerder. Hiervoor kan er een keuzemoment worden opgesteld waarbij alle teamleden een top 3 samenstellen van de andere teamleden die het best een specifieke rol kunnen vervullen. De speler die van alle teamleden de meeste punten ontvangt zal worden gekozen tot aanvoerder van dit specifieke gebied. De groep zal op dit moment achter de gekozen aanvoerder staan en is er duidelijkheid over de rolverdeling.

Buiten de taken die de aanvoerders individueel meekrijgen, is het belangrijk om naar ze te luisteren en ze serieus te nemen. Zij kunnen namelijk veel inzage geven in hoe het team over verschillende situaties denkt, zodat de trainer hier misschien op kan inspringen. Een aantal keer per jaar is het heel goed om een bespreking te houden met de aanvoerders over hoe zij vinden dat het team functioneert en aan de andere kant kan ook de trainer dan zijn mening geven. De overige teamleden kunnen input leveren aan de aanvoerders en zij vangen ook meer signalen op dan de trainer zelf omdat zij tussen het team staan.

Als input voor het opstellen van taken en reflectie kan eventueel gebruik gemaakt worden van de STAR (R) methode. Deze wordt later in het boekje uitgewerkt.



“Een aanvoerder moet zich altijd honderd procent geven. Hij moet het goede voorbeeld geven en gedisciplineerd spelen”

Thomas Vermaelen

Het team als volger

Het is belangrijk om binnen het voetbal te opereren als een team. Iedereen moet hetzelfde nastreven, anders kunnen de gezamenlijke doelen moeilijke bereikt worden. Het team moet de leider volgen. Dit kan per situatie wisselen. Daarom is het van belang om zoals eerder al beschreven van tevoren duidelijk te maken welke personen in aanmerking komen op welk moment om het leiderschap invulling te geven. Het belangrijkste hierbij is, welk aantal er ook gekozen wordt, is dat het team het er mee eens is. Soms kiest de trainer een aanvoerder, waar de spelers het helemaal niet mee eens zijn. Omdat de aanvoerder, buiten een verlengstuk van de trainer, ook een vertegenwoordiger van de groep is, is dit zeker niet aan te raden. Bovendien is het belangrijk dat de spelersgroep de aanvoerder(s) serieus nemen, anders kan je er beter geen aanstellen. Een leider zonder volgers is geen leider omdat er dan niemand is om te leiden. Ook de trainer moet zich kunnen vinden in de keuze voor de leider want ook hij moet samen kunnen werken met de aanvoerder.

Om tot een succesvol, goed samenwerkend team te komen, moet een team de volgende fasen doorlopen. Het is belangrijk om je dit te beseffen en te bedenken dat dit onvermijdelijk is. Aanvoerders kunnen er aan meewerken om deze fasen zo snel en goed mogelijk te doorlopen.

- **Vormfase:** het ontstaan van de groep. De aanvoerder en coach moeten ervoor zorgen dat het team bij elkaar komt en goed gaat functioneren.
- **Stormfase:** de onvermijdelijke conflictfase. Deze fase is essentieel voor een goed functionerend team maar gaat vaak vanzelf. Als dit goed gebeurt ontwikkeld het team zich tot een hecht en effectief team.
- **Normfase:** het maken van afspraken en regels. Gedragsnormen worden afgesproken met het hele team. Een effectief team houdt zich gezamenlijk aan de gemaakte normen en waarden.
- **Prestatiefase:** hoogwaardig presenteren. Als de eerdere fasen goed zijn doorlopen zal er automatisch door het team worden gepresteerd!
- **Afscheidsfase:** het uit elkaar gaan van het team is een belangrijk proces waar aandacht aan dient te worden besteed en kan bijvoorbeeld gedaan worden in de vorm een gezellige barbecue of teamuitje.



“Een goede aanvoerder valt niet op”

Mark van Bommel

Leiderschap binnen Footballmanager

Wie wordt de aanvoerder? Soms is het kiezen van een aanvoerder een makkie. Spelers als Mark van Bommel en Steven Gerrard lenen zich perfect voor het aanvoederschap, maar wat als jouw elftal geen echte leider heeft? Durf jij het net als Martin Jol aan om een solist als Luis Suarez te benoemen tot aanvoerder? Binnen het voetbalspel Footballmanager wordt er een goede taakomschrijving gegeven van de rol van de aanvoerder. Dit zijn taken waar een de aanvoerder binnen het team zich bewust van moet zijn. Als hij deze taken serieus benadert zal hij zich kunnen ontwikkelen tot een goede aanvoerder.

Hieronder wordt de invulling van de aanvoerder beschreven vanuit de optiek van Footballmanager waar de aanvoerder aan moet voldoen.

Invloed

Voor een aanvoerder is het van belang dat hij, zonder daar veel moeite voor hoeft te doen, invloed uit kan oefenen op de rest van de selectie. Spelers met een grote invloed zullen de leiders zijn op het veld en de overige selectiespelers zullen zich vaak aan deze speler optrekken.

Doorzettingsvermogen

Op het moment dat het elftal even niet lekker loopt en je bijvoorbeeld met 0-1 achter staat moet de aanvoerder op staan en met de borst voorop de strijd aan gaan. Een aanvoerder die bij een achterstand het hoofd laat hangen is verre van ideaal. De rest van de selectie zal zich hier namelijk aan spiegelen en een elftal vol ongemotiveerde en nerveuze spelers is voor geen enkele trainer gewenst.

Werklust

Dit geeft aan in hoeverre de speler bereid is om te blijven werken. Een speler die goed is op dit onderdeel zal vanaf het eerste tot het laatste fluitsignaal zich letterlijk te pletter lopen. Hierbij is het natuurlijk ook van belang hoe het met de fysieke kwaliteiten gesteld is. Iemand met een hoge werklust, maar een lage conditie kan misschien wel negentig minuten lang zijn best willen doen, maar zal door zijn geringe uithoudingsvermogen het nooit vol kunnen houden. Het is dus van belang dat er een goede combinatie tussen deze twee onderdelen is.

Teamwork

Dit geeft aan hoe goed de speler in staat is om tactische instructies met en voor zijn teamgenoten op kan volgen. Een elftal vol met spelers die samen willen werken zal beter als een eenheid kunnen werken. Spelers die niet goed in een team kunnen functioneren, zullen de kantjes er van af lopen. Zij zullen die ene bal net niet halen omdat ze niet bereid zijn om voor het team te werken. Een aanvoerder moet goed kunnen samenwerken met zijn teamgenoten.

In Football Manager zullen deze onderdelen kunnen bepalen wie er aanvoerder zou moeten worden. Toch zeggen deze eigenschappen niet alles. Er zijn nog wat andere dingen waar de coach rekening mee zou moeten houden.

Het belangrijkste hierin is misschien wel het karakter van de speler. Een modelsporter of een natuurlijke leider is hierbij het meest ideale karakter voor een aanvoerder. Daarnaast speelt de leeftijd ook een belangrijke rol. Het is belangrijk dat de speler de klappen van de zweep kent en je jonkies kan vertellen wat ze moeten doen. Daarnaast is het van belang dat een aanvoerder er altijd is en de wedstrijden veel zal spelen waardoor hij als verlengstuk van de trainer kan dienen. De tevredenheid van de speler die jij in gedachten hebt voor het aanvoederschap is ook van belang.

STAR(R)

STAR staat voor: **Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie.**

Gedrag uit het recente verleden is de beste voorspeller van toekomstig gedrag.

Dat is de kern van de STAR-methode. Het komt erop neer dat je voorbeelden geeft van feitelijk gedrag dat te maken heeft met het functieprofiel.

Het is hierbij van belang dat er een duidelijke **situatie** wordt opgesteld voor het team. Kijk waar je als groep en als aanvoerder mee te maken gaat krijgen in het aankomende seizoen en wat hierbij moet gebeuren. Aan de hand van de situatie kunnen de **taken** opgesteld worden die komen kijken bij de situatie. De taken zorgen voor duidelijkheid binnen het team en iedereen weet waar hij staat. Nadat de taken duidelijk zijn binnen de groep zal er gekeken worden op welke manier dit omgevormd kan worden tot **activiteiten**. De activiteiten zorgen ervoor dat de geplande taken uiteindelijk plaats vinden.

Dit zorgt uiteindelijk voor een **resultaat** binnen het team. Afhankelijk van de situatie zal het resultaat een uitwerking hebben op het team die veelal positief moet zijn en het team verder zal helpen. Uiteindelijk zou er nog een R toegevoegd kunnen worden zodat het wordt gecompleteerd tot STARR. Hierbij gaat het over de **reflectie** die uitgevoerd wordt om achteraf te kijken of het goed is afgelopen. Wanneer dit niet het geval is zal er een verandering geplaatst moeten worden en zal dit hele proces weer opnieuw opgestart dienen te worden. Op deze manier heb je te maken met een lerend proces wat iedere keer beter zal verlopen.

Een voorbeeld van een situatie staat hieronder uitgewerkt, dit kan gebruikt worden om een takenlijst op te stellen voor aanvoerders en tijdens de reflectie over de uitvoering van hun taak.

Situatie: Een aantal spelers en de trainer gaan onfatsoenlijk tekeer tegen de scheidsrechter.

Taken: Één van de aanvoerders heeft de taak gekregen om in zulke gevallen op te treden en te corrigeren.

Activiteiten: - Naar de desbetreffende spelers en de trainer toegaan, ze aanspreken op hun gedrag.

- De scheidsrechter excuses maken voor het gedrag van zijn teamgenoten.

Resultaat: - De trainer wordt rustig en stopt met zijn gedrag. De spelers gaan echter gewoon door.

Reflectie: De spelers zijn niet in staat om zichzelf te beheersen, zelfs niet na tussenkomst van de aanvoerder. De trainer en aanvoerder kunnen bekijken wat een goede oplossing kan zijn voor de volgende keer dat dit voorvalt.

Positief coachen

Stichting Positief Coachen ondersteunt sportverenigingen om aan een positieve clubcultuur te werken die structureel kan blijven bestaan. Een cultuur waarin sporters zich optimaal kunnen ontwikkelen. Ze doet dat op een aansprekende manier, met een invalshoek die bij iedereen aanslaat: winnen. Onderzoek toont namelijk aan dat positiviteit helpt goede prestaties neer te zetten. Ook krijg je in een positieve clubcultuur meer sportief gedrag, meer leden en meer vrijwilligers.

In een positieve cultuur blijven significant meer pubers sporten (terwijl die nu massaal afhaken). Voordelen: ze zijn gezonder, doen het beter op school en hangen minder op straat. En wie via sport de kracht van positiviteit leert kennen, neemt dat de rest van z'n leven mee. Op school, op het werk, in relaties en bij de opvoeding van kinderen.

Het is dan ook belangrijk om als trainer op een positieve manier om te gaan met de hele ploeg. Dit is echter lastig en zal soms niet direct in de aard van de persoon liggen. Het is dan ook belangrijk om hier bewust op te gaan letten en te proberen het team op een positieve manier te gaan coachen om het uiterste uit het team te kunnen halen. Hieronder kan via de QR code een filmpje worden gekeken over de beginselen van positief coachen.

De aanvoerder(s) kan hier een belangrijke rol in vervullen; door hem uit te leggen wat positief coachen met mensen kan doen en dit onderdeel te maken van zijn takenpakket, is het mogelijk om hem een voortrekkersrol te laten vertolken in het positief coachen. Aangezien de aanvoerder (s) vaak degene is die het grootste deel van de coaching in het veld op zich neemt, is hij hier de meest geschikte persoon voor.



“Voor een wedstrijd zeg ik niet: veel succes, maar: veel plezier!”

Henk Gemser

Respect

Binnen de KNVB is respect een belangrijk thema sinds de dood van grensrechter Richard Nieuwenhuizen. Hiervoor worden allerlei campagnes opgezet om het respect voor elkaar binnen de voetbal wereld te kunnen verbeteren. Hier ligt ook een belangrijke taak voor de voetbalclubs en als uithangbord van deze clubs de aanvoerders. De KNVB zegt hierover het volgende:

“Al langer heeft de KNVB extra aandacht voor het thema sportiviteit en respect. De komende jaren wordt dit verder geïntensiveerd door het sportbrede programma ‘Naar een Veiliger Sportklimaat’. Via verschillende ondersteuningsprogramma’s en (bewustwording) campagnes vraagt de KNVB aandacht voor meer sportiviteit en respect op en rond de velden. De bond wil ongewenst gedrag en de negatieve beeldvorming daarover bespreekbaar maken en positief veranderen. Iedereen die betrokken is bij een voetbalwedstrijd heeft invloed op een sportief verloop ervan”.

Zonder respect geen voetbal

In het weekend van 8 en 9 december 2012 heeft de hele voetbalwereld stilgestaan bij de tragische en zinloze dood van grensrechter Richard Nieuwenhuizen. De slogan ‘Zonder respect geen voetbal’ behoeft sindsdien geen verdere uitleg. Er is massaal gehoor gegeven aan de oproep van de KNVB, om de deuren van de amateurverenigingen open te zetten, met elkaar in gesprek te gaan en na te denken en te praten over de toekomst. In elk van de zes districten wisten verenigingen elkaar te inspireren door kennis en ideeën uit te wisselen en elkaar te steunen. Ongeveer zeshonderd verenigingen hebben deelgenomen aan een van deze bijeenkomsten. Bij de wedstrijden in het betaald voetbal was het indrukwekkend stil.

Respect

De KNVB vindt het dus van belang dat dit onderwerp bespreekbaar wordt gemaakt. Veel verenigingen zijn bezig om op een positieve manier uiting te geven aan het thema sportiviteit en respect. Een aantal van deze goede initiatieven zijn te zien op een website. Volg hiervoor de QR code.

In het kader van respect heeft de aanvoerder als vertegenwoordiger van het team naar buiten toe, een zeer belangrijke rol. Vaak grijpen aanvoerders het aanvoerder zijn aan om nog maar eens extra op de scheidsrechter te gaan schelden, maar het omgekeerde kan ook. Vertel de aanvoerder dat hij teamgenoten moet aanspreken die commentaar leveren, dat hij zelf zeker zijn mond houdt en ook de trainer en andere mensen langs de kant moet aanspreken op slecht gedrag.



Actiontype

Action types is een test die in kaart brengt wat voor soort persoon je bent. Wanneer je als volledige groep dit in kaart weet te brengen ontstaat er een overzicht van de mensen die in de groep actief zijn. Aan de hand van de kwaliteiten die naar voren komen is het uiteindelijk zichtbaar wat voor soort leider de groep nodig heeft en op welke manier dit het best kan worden ingevuld.

Wat is jouw Action Type® ?

Aan de hand van de volgende vragen is globaal jouw Action Type vast te stellen. Beantwoordt de vragen eerlijk, immers: er bestaan geen goede of foute Action Types. De Action Type helpt alleen jouw voorkeuren te analyseren. Onthoud per onderdeel de letter, die je het meest hebt gescoord en die dus jouw voorkeur aangeeft.

E of I: Extravert of Introvert

- Wanneer jij je "batterij moet opladen", doe jij dat dan het liefst alleen (=I) of door interactie met anderen (=E)?
- Waaruit put jij de meeste energie? Op jezelf zijn (=I) of door interactie met anderen (=E)?
- Waarop richt jij jouw energie? Op jouw innerlijke wereld van ideeën (=I) of op je omgeving (=E)?

Eén van de consequenties voor sport: Extraverte sporters geven meer energie dan waar de situatie om vraagt, terwijl introverte sporters hun energie bewaren tot een berekend nuttig moment.

S of N: Zintuiglijke beleving of Intuïtie?

- Ben jij bij de bestudering van een onderwerp meer geïnteresseerd in de feiten en de toepasbaarheid in het "nu" "wat is" (=S) of meer in de ideeën en de relaties tussen de feiten en de toepasbaarheid in de toekomst "wat zou kunnen zijn" (=N)?
- Maak jij graag gebruik van je vaardigheden (=S) of raak jij gemakkelijk verveeld als jij je een vaardigheid hebt eigen gemaakt (=N)?

Eén van de consequenties voor sport: Meer zintuiglijke sporters gebruiken eerder de spiergroepen aan de voorkant van hun lichaam om hun balans te bewaren, terwijl intuïtieve sporters daarvoor juist de spieren aan de achterzijde van hun lichaam gebruiken.



“Als er dingen spelen vind ik het leuk om me er mee te bemoeien”

Siem de Jong

- Neem jij beslissingen eerder op basis van algemene redeneringen en logica en analyse (=T) of meer op basis van persoonlijke waarden (=F)?
- Neem jij beslissingen door objectief de "voors" en "tegens" tegen elkaar af te wegen (=T) of door het gevoel dat een beslissing bij jou oproept en hoe jouw beslissing anderen zou kunnen raken (=F)?

Eén van de consequenties voor sport: ST-sporters hebben een talent voor fijne motoriek, SF-sporters hebben een talent voor grove motoriek, NF-sporters hebben duidelijk verbale vaardigheden plus een talent voor een combinatie van fijne en grove motoriek, terwijl NT-sporters goed logisch en abstract kunnen denken met een talent voor eerder fijne dan grove motoriek.

J of P: Beheersen (Judging) of Waarnemen (Perceiving)?

- Wanneer jij sport of coacht, heb je dan behoefte aan structuur, analyse en controle, stap-voor-stap (=J) of moet jij het flexibel kunnen aanpakken met een duidelijk lossere benadering (=P)?
- Moeten zaken vastliggen en besloten zijn in procedures (=J) of moeten je opties juist open zijn voor het geval er iets onverwachts gebeurt (=P)?

Eén van de consequenties voor sport: J-processen spelen zich af in de linker hersenhelft, terwijl P-processen duiden op de rechter hersenhelft.

J-sporters bewegen meer mechanisch dan P-sporters, die een meer artistiek bewegingspatroon vertonen. J-sporters zien een bepaald deel van het veld in een exacte weergave, terwijl P-sporters het hele veld op een globale manier kunnen overzien.

Om te kunnen berekenen wat voor action type je bent moet je de letters van iedere categorie samen zetten. Dit vormt dan een letter combinatie van 4 verschillende letters. Deze letters geven een beeld van de soort sporter die je bent. Ga via de QR code naar de website van action type. Vervolgens ga je naar wat is Action Type en ga je naar het kopje klik op jou action type. Hierbij kan je per action type kijken wat de kenmerken zijn van de persoon.



Mentale vaardigheden tijdens de wedstrijd

Tijdens een wedstrijd zijn er bepaalde vaardigheden die worden verwacht van de aanvoerder. Om deze vaardigheden te testen is er een test ontwikkeld. In deze test kunnen de aanvoerders kijken op welk gebied ze zich nog moeten ontwikkelen of waar de sterke punten liggen. Dit wordt ingevuld door de speler en trainer. Uiteindelijk zal er aan het einde naar voren komen in hoeverre het idee van de speler en trainer overeen komt. Wanneer er grote verschillen zitten tussen de beoordeelde aspecten kan er worden gekeken naar oplossingen. Als dit echter niet meer mogelijk is zal er een andere aanvoerder gekozen dienen te worden. Deze tool kan dan ook uitstekend gebruikt worden als reflectie middel tijdens of na een seizoen.

	<p>MENTALITEIT</p> <p>Score van 1 tot 5: 1=Onvoldoende/werkpunt 2=Licht onvoldoende/werkpunt/kan beter 3=Voldoende 4=Meer dan voldoende/sterkte 5=Sterk voldoende/sterkte</p> <p>Naam speler:</p> <p>Datum beoordeling:</p>	Speler	Trainer
1	<p>MOTIVATIE (inzet)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heeft plezier in het spel - Communiqueert op een enthousiaste manier - Grote inzet die functioneel gericht is (doel willen bereiken) - Heeft zin om te trainen - Gaat voluit in duel - Bij balverlies meteen terug naar basistaken - Verdedigt mee - Zet zich in voor andere spelers - Probeert fouten van andere spelers te herstellen - Kan zich focussen op de wedstrijd (tijdens de opwarming) 		

2	<p>ZELFCONTROLE – ZELFDISCIPLINE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Panikeert niet meteen na een fout - Reageert gecontroleerd wanneer hij in bezit komt van de bal - Speelt gecontroleerd en blijft rustig - Wordt niet agressief tegen mede- of tegenspelers - Wordt niet agressief tegen coach - Reageert niet op slechte manier op scheidsrechter - Kan omgaan met stress - Niet gespannen voor een wedstrijd - Weet zelf wat hij best doet voor een wedstrijd en hoeveel - Spanning en stress hij nodig heeft voor optimale prestatie - Kan zijn medespeler sturen in moeilijke omstandigheden 		
3	<p>Sportieve AGRRESSIVITEIT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gaat voluit in duel met de wil om te winnen - Begint aan een wedstrijd om te winnen - Doet alles om niet te verliezen - Pakt niet onnodig veel gele of rode kaarten - Straalt wilskracht uit en is dominant in zijn spel 		
4	<p>ZELFVERTROUWEN (durf - lef)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durft een actie te ondernemen - Steekt zich niet weg om de bal niet te krijgen - Laat het hoofd niet hangen na slechte actie - Herstelt op positieve wijze van een fout - Speelt met vertrouwen in eigen kunnen - Start een wedstrijd met het vertrouwen goed te zullen presteren - Kan omgaan met kritiek 		
5	<p>SPORTIVITEIT - FAIR PLAY</p> <ul style="list-style-type: none"> - Speelt sportief - Kan op een waardige manier verliezen - Volgt de regels van het spel - Correcte houding tegenover tegenstanders - Correcte houding tegenover medespelers - Correcte houding tegenover scheidsrechter - Correcte houding tegenover officials - Correcte houding tegenover trainers - Correcte houding tegenover vrijwilligers - Correcte houding tegenover supporters - Verwerpt van gevaren (corruptie, drugs, racisme, geweld) 		

6	AUTORITEIT – COACHING - Moedigt andere spelers aan voor en tijdens een wedstrijd - Geeft op een goede manier instructies aan de andere spelers - Brandt andere spelers niet af		
7	COACHBAAR ZIJN - Staat open voor opmerkingen van de trainer - Doet iets met de opmerkingen van de trainer - Luistert en kijkt naar de coach tijdens wedstrijd		
8	CONCENTRATIE - Is alert bij spelhervattingen - Kan alert blijven tijdens laatste minuten of verlengingen - Heeft aandacht voor spelbepalende details - Overziet alles binnen spelomgeving - Wordt niet snel afgeleid door reacties van publiek - Maakt gebruik van visualisatietechnieken		
9	INTERPERSOONLIJKE EN TEAMRELATIES - Heeft vrienden in het team - Moedigt anderen ook aan vanaf de bank - Kan op een coöperatieve manier samenwerken om eenzelfde doel te bereiken - Vindt het resultaat van de groep belangrijker dan eigen resultaat - Correcte houding tegenover medespelers - Correcte houding tegenover trainer en clubmedewerkers		
10	LIFESTYLE - Goede planning en organisatie (timemanagement) - Heeft zijn drinken mee - Kledij is perfect in orde - Warmt zich goed op - Warmt zich goed en geconcentreerd op als bankzitter		

