

Een trainer-coach die nooit verliest – kan dat?

Jacques van Rossum¹

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de trainer-coach, waarbij met name gebruik is gemaakt van een tweetal wetenschappelijke meetinstrumenten. Allereerst wordt onderzoek met de LSS (Leadership Scale for Sport) gebruikt om de belangrijkste kenmerken van een ideale trainer-coach te schetsen. Die kenmerken blijken eigenlijk niet anders voor ‘gewone’ sporters dan voor jeugdige en volwassen topsporters.

Vervolgens wordt onderzoek met de CBAS (Coaching Behavioral Assessment System) gebruikt om gedrag van trainer-coaches tijdens wedstrijden en trainingen in kaart te brengen. Dit is een van de pijlers onder het onderzoek van Frank Smoll en Ronald Smith naar ‘effectief coachen’. Vanuit dat onderzoek zijn richtlijnen opgesteld voor trainer-coaches.

Geconcludeerd wordt dat aandacht geschonken zou moeten worden aan de manier waarop trainer-coaches omgaan met de aan hen toevertrouwde jeugdigen en (jong)volwassenen. Enige bijscholing van trainer-coaches met betrekking tot de effectiviteit van hun handelen (volgens de richtlijnen van Smoll en Smith), is sterk aan te bevelen.

¹ Jacques van Rossum is mede-oprichter van de Stichting Human Quality & Performance, Amsterdam en initiatiefnemer van Stichting Positief Coachen, Nieuwegein.

Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over effectief coachen. De gedachten die in dit hoofdstuk staan over coachen, over het begeleiden van jeugdsporters, zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Er wordt vanuit dat onderzoek vastgesteld wat sporters de ideale coach vinden. En er wordt geschetst hoe trainer-coaches zich gedragen tijdens trainingen en tijdens wedstrijden. Op basis hiervan kan worden aangegeven wat de beste, dit is: meest effectieve, manier van begeleiden is. Er zijn inderdaad coaches die nooit verliezen – doordat ze weten op welke manier ze effectief kunnen zijn als begeleider. Op de beide voorbeelden hieronder kom ik op het einde van dit hoofdstuk nog even terug.

Voorbeeld 1

Hij is er eigenlijk altijd, ook bij de ledenvergadering. Hij droeg ook altijd zijn steentje bij als er iets voor de club gedaan moest worden. In vroeger jaren, lang geleden, speelde hij in het eerste team van de club. Hij heeft dat jaren gedaan, bleef als speler de club trouw. Nu begeleidt hij, ook al weer sinds jaar en dag, het eerste jongensteam, de AI. Dat team doet eigenlijk elk jaar mee voor het kampioenschap. Twee jaar geleden werden ze nog kampioen van de regionale competitie en waren ze best succesvol in het toernooi voor de landstitel, hoewel ze geen kampioen van Nederland werden. Een succesvolle coach dus. Een nieuw bestuur, met een ambitieus bestuurslid Jeugdzaken (nieuw lid, onlangs in de buurt komen wonen, zijn kinderen zijn allemaal lid van de club geworden), vraagt zich af waarom van al die succesvolle AI-teams in al die jaren er toch maar weinig jongens zijn doorgestroomd naar het eerste team. Tussen hun 18e en 21e blijken er veel af te haken, te stoppen met de sport, dan wel de club te verlaten. Bij navraag (toch handig, dat ruime sportnetwerk van dat nieuwe bestuurslid Jeugdzaken) wordt door de afgehaakte AI-spelers vaak gewezen op de manier waarop gecoacht werd. Met vaste en harde hand, geen tegenspraak duldend. Als bankspeler kwam je nauwelijks aan de bak. Alle aandacht ging uit naar de beste spelers. Die negatieve geluiden over de AI-coach vielen niet lekker binnen de club: zo'n clubicoon, daar twijfel je toch niet aan? Waar bemoeide die nieuwlichter zich mee? Oude koeien uit de sloot halen, teleurgestelde spelers de kans geven om achteraf hun gram te halen, da's wel erg gemakkelijk.

Voorbeeld 2

Van de hand van Michael Lewis, de bestsellerauteur van *'Moneyball'* (2003, 2011; lees dat boek – de film is aanmerkelijk minder!), verscheen in 2005 een boekje, klein in omvang (93 pagina's) en in formaat (12 bij 17 cm.): *Coach; Lessons on the game of life* (2005). Het begint allemaal met twee berichten. De coach van het schoolhonkbalteam waar Michael Lewis in zijn jeugd als veertienjarige heel goede herinneringen aan heeft, bleek mogelijk te worden ontslagen. Ouders hadden over hem geklaagd bij de schooldirectie.

Opvallend is dat 'algemene technische instructie' en 'algemene aanmoediging' het meest voorkomende coachgedrag is.

Michael Lewis kon zich vanuit zijn eigen herinneringen niet voorstellen dat Coach Fitz dit boven het hoofd kon hangen. Tegelijkertijd wilden oudleerlingen de school een nieuwe sporthal geven en vernoemen naar diezelfde coach – de donaties stroomden binnen. Lewis zocht uit wat er aan de hand was. En hij schreef het op als mooi, waar gebeurd verhaal: 'The past was no longer on speaking terms with the present' (p. 15).

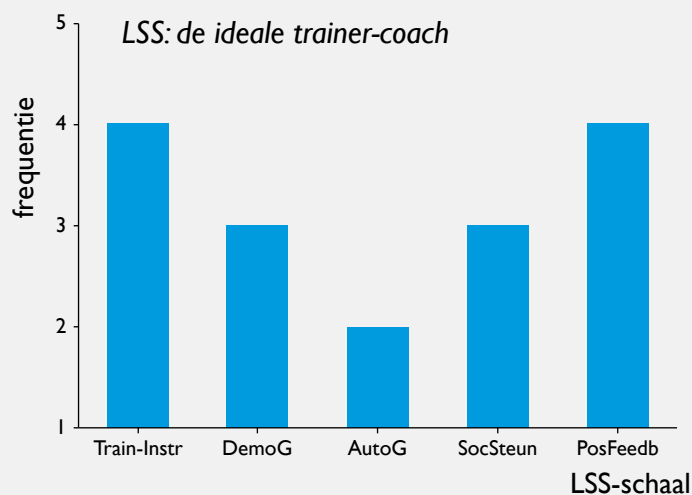
Om misverstanden te voorkomen: deze bijdrage gaat over de 'aardige' trainer-coach, over de ideale trainer-coach en over de effectiviteit van trainer-coachgedrag. Met als interessante en optimistische mededeling dat trainer-coachgedrag veranderbaar is. Zodat er dus eigenlijk geen reden meer is om 'onaardige' trainer-coaches te dulden. Het is waarschijnlijk in de alledaagse realiteit van veel sportclubs niet zo moeilijk een onaardige coach in levende lijve te zien en wellicht ook te ervaren. We noemen hier geen namen van trainer-coaches die we kennen als 'onaardige' trainer-coaches, die als bondscoach of als coach van een betaaldvoetbalclub in de schijnwerpers hebben gestaan of nog wel staan. Voor degenen die zich zo iemand niet voor de geest kunnen halen: de openingsscène van de Italiaanse film *L'Uomo in più* (*One man up*, 2001; regie: Paolo Sorrentino) geeft in iets meer dan drie minuten een treffend beeld van zo'n 'onaardige' coach, de trainer-coach van een professionele Italiaanse voetbalclub...

De ideale trainer-coach

De *Leadership Scale for Sports* (LSS) is een vragenlijst waarmee vijf kwaliteiten van trainer-coaches kunnen worden bepaald: *training en instructie* (gedrag van de trainer-coach gericht op het verbeteren van de sporter), *positieve feedback* (het erkennen en belonen van goede prestaties), *sociale ondersteuning* (belangstelling voor en zorg voor het welzijn van de sporter, ook buiten de sportcontext), *autocratisch gedrag* (het door de coach zelfstandig en onafhankelijk nemen van beslissingen) en *democratisch gedrag* (bij het nemen van beslissingen deelname van de sporters toestaan). In zijn oorspronkelijke vorm kent de LSS drie varianten (Chelladurai & Saleh, 1980). Twee varianten zijn bedoeld om door de sporter ingevuld te worden: de ideale trainer-coach (elk van de veertig vragen in de vragenlijst begint met: 'Ik heb het liefst een trainer-coach die...') en de huidige coach ('Mijn huidige trainer-coach...'). De derde variant is er voor de trainer-coach ('Als trainer-coach...'). Door de drie varianten is het mogelijk in een team- of trainingsgroep allerlei 'matches' en 'mismatches' na te lopen. Bijvoorbeeld: is de huidige trainer-coach volgens de sporters ook de ideale trainer-coach? Of: klopt de beschrijving van de

huidige trainer-coach door de sporters met die van de trainer-coach zelf? In het internationale sportwetenschappelijk onderzoek is de LSS eigenlijk niet op deze manier gebruikt, maar wordt volstaan met één enkele variant. Hierbij is de ideale-coachvariant het meest toegepast.

In een Nederlands onderzoek is een vertaalde versie gebruikt bij scholieren in het voortgezet onderwijs (13-17 jaar). Een groep getalenteerde sporters (LOOT-leerlingen; op een LOOT-school kun je voortgezet onderwijs volgen met een aangepast programma, *red.*) is vergeleken met een groep ‘gewone’ wedstrijdporters (Van Rossum, 1997). Er bleek geen verschil in de beschrijving van de ideale trainer-coach tussen beide groepen: de twee belangrijkste kenmerken van een ideale trainer-coach waren *training en instructie* en *positieve feedback*, en zijn dat in gelijke mate. Dit resultaat komt helemaal overeen met de internationale wetenschappelijke literatuur. Ook daar blijkt bij allerlei takken van sport, op allerlei sportniveaus, dat sporters steeds weer *training en instructie* en *positieve feedback* als de belangrijkste kenmerken zien van de in hun ogen ideale trainer-coach. In figuur 1 is op een grafische manier het gedrag van de ideale trainer-coach weergegeven, zoals gepresenteerd door de Engelse onderzoeker Peter Terry (1992; ‘The general pattern of athlete preferences revealed by a series of research studies’, p. 113).



Figuur 1: LSS-schalen met betrekking tot de ideale trainer-coach

Figuur 1 is nagetekend van Figuur 34 (Terry, 1992, p. 114); de veertig vragen van de LSS worden beantwoord op een vijfpuntsschaal, lopend van ‘nooit’ (1), via ‘zelden’ (2), ‘af en toe’ (3) en ‘vaak’ (4) tot ‘altijd’ (5). De LSS-schalen zijn: *training en instructie*, *democratisch gedrag*, *autocratisch gedrag*, *sociale ondersteuning* en *positieve feedback*.

Van de bijna 7800 coachgedragingen bleek 34,8% spontaan gedrag en 65,2% reagerend gedrag.

Terry’s conclusie is, vanuit het perspectief van de sporter: ‘The ideal coaching environment emphasizes skill development, positive feedback, and concern for self-esteem and personal development’ (p. 115). Terry doelt hiermee op ‘training and instruction’ en ‘reward’ als de belangrijkste pijlers voor ideaal trainer-coachgedrag. Door de nadruk te leggen op de eigen, individuele verbetering en op de zaken die ‘goed’ gaan, komt zelfvertrouwen (‘self-esteem’) tot stand. Een dergelijke nadruk kan vanzelfsprekend alleen succesvol zijn als de trainer-coach kennis van zaken heeft.

In het eerder aangehaalde onderzoek, dat werd gedaan onder jeugdige Nederlandse sporters van een LOOT-school (Van Rossum, 1997), bleek dat het beeld van de ideale trainer-coach evenzeer gold voor jongens als meisjes en evenzeer voor teamsporters en individuele sporters. Het beeld van de ideale begeleider, uitgedrukt in de twee belangrijkste gedragspijlers (*training en instructie*; *positieve feedback*) bleek overigens ook op te gaan voor jeugdige dansers die opgeleid worden tot professionele danser bij dansopleidingen in Nederland (hbo-dans; Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, Rotterdamse dansacademie, Conservatorium Den Haag; zie: Van Rossum, 2004).

In de Nederlandse sport wordt in de trainer-coachopleidingen van de sportbonden ruim aandacht besteed aan *training en instructie*. Binnen dergelijke opleidingen wordt nadrukkelijk ingegaan op motorische leerprocessen (het trainen van de motorisch-technische vaardigheden van de betreffende sport), op allerlei speltactische zaken (spelpatronen) en op fysiek-conditionele zaken (zoals: uithoudingsvermogen, kracht, snelheid en souplesse). In het algemeen is het dus heel goed mogelijk voor trainer-coaches-in-de-dop zich te bekwaamen in ‘kennis van zaken’ via de bondsopleidingen. Dat ligt anders als het gaat om *positieve feedback*. Het gaat hierbij om de manier waarop leerprocessen worden begeleid en om de manier waarop wedstrijdbegeleiding vorm wordt gegeven. Deze pijler krijgt in het algemeen geen tot nauwelijks aandacht in de bondsopleidingen. De factor *positieve feedback*, als een van de pijlers onder ideaal trainer-coachgedrag, wordt daarmee sterk onderschat in zijn waarde voor effectieve begeleiding. Het is daarom ook niet toevallig dat een theater-show die de nadruk legt op positief coachen, volle zalen trekt (zie de bijdrage van Ewald van Kouwen aan deze bundel; zie ook www.PositiefCoachen.nl). Wetenschappelijke steun voor het belang van *positieve feedback* komt bijvoorbeeld voort uit het onderzoek van de Amerikaanse sportwetenschappers Frank Smoll en Ronald Smith.

‘Coaches were, for the most part, blissfully unaware of how they behaved.’



De trainer-coach als centrale persoon

Uit allerlei onderzoek, onder andere onder Nederlandse sporters, blijkt dat de trainer-coach een van de belangrijkste personen is in de sportloopbaan van jeugdige, al dan niet getalenteerde, sporters (bijvoorbeeld: Van Rossum, 1995). Het ligt dan ook voor de hand om na te gaan wat een trainer-coach precies doet, dat wil zeggen om het gedrag van de trainer-coach in kaart te brengen.

In het onderzoek van Ronald Smith en Frank Smoll zijn in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw de feiten verzameld die vervolgens door hen gebruikt zijn om sportbegeleiders, meer in het bijzonder: trainer-coaches, te informeren en te laten nadenken over hun manier van omgaan met jeugdige sporters.

Het door hen uitgevoerde grootschalige onderzoeksproject is in twee fasen uitgevoerd. In de eerste fase is een instrument ontwikkeld om het doen en laten van trainer-coaches van jeugdige sporters vast te leggen. Dit Coaching Behavior Assessment System (CBAS) is een observatiesysteem met twaalf gedragscategorieën dat een beeld geeft van de wijze waarop de trainer-coach reageert op een gewenste prestatie van ‘zijn’ sporters, hoe hij reageert op een fout of vergissing van diezelfde sporters, hoe hij reageert op wangedrag van sporters en welke spontane gedragingen de trainer-coach initieert.

Tabel 1: resultaten van onderzoek naar gedrag van Amerikaanse jeugdhonkbalcoaches

Deze tabel bevat de resultaten van onderzoek naar gedrag van Amerikaanse jeugdhonkbalcoaches, vastgelegd aan de hand van de twaalf observatiecategorïen van het CBAS (Smith, Smoll & Hunt, 1977). Weergegeven is het aantal incidenten in een categorie, voor alle geobserveerde (trainer-)coaches tezamen (51 coaches, 57.213 incidenten) als percentage van het totale aantal geobserveerde incidenten (Smith, Smoll & Curtis, 1978).

CBAS-categorie	Amerikaanse honkbalcoaches
<i>Reagerend gedrag van de (trainer-)coach</i>	
1. Positief belonende reactie	17,1%
2. Geen reactie	4,2%
3. Een aan de fout gerelateerde aanmoediging	3,1%
4. Een aan de fout gerelateerde technische instructie	4,2%
5. Bestrafing	1,8%
6. Bestraffende, aan de fout gerelateerde, technische instructie	1,0%
7. Het negeren van een fout	3,7%
8. Controle/overzicht/macht krijgen en/of houden	1,7%
<i>Spontaan gedrag van de (trainer-)coach</i>	
9. Algemene technische instructie	27,3%
10. Algemene aanmoediging	21,4%
11. Organisatie	8,4%
12. Algemene communicatie	6,1%
<i>Totaal</i>	100%

In tabel 1 zijn de observatieresultaten weergegeven die werden vastgelegd bij een groep van 51 honkbalcoaches van jeugdteams tijdens meer dan 200 wedstrijden, in totaal ruim 57 duizend gedragingen (Smith e.a., 1978). Opvallend is dat ‘algemene technische instructie’ en ‘algemene aanmoediging’ het meest voorkomende coachgedrag is. De onderzoekers vonden het verrassend dat in een jeugd-sportcontext, waar ‘opleiden’ of ‘leren’ centraal zou moeten staan, zo weinig reagerend gedrag voorkomt (vergelijk tabel 1, de categorieën 1 tot en met 8). Met een ‘algemene aanmoediging’ (zoals: ‘Houd vol!’; ‘Goed zo!’; ‘Blijf geconcentreerd’) en met een ‘algemene technische instructie’ (bijvoorbeeld: ‘Houd de bal in de ploeg!’; ‘Aanvallen!’; ‘Laat ze niet schieten’) wordt eerder uiting gegeven aan de emoties die aan de zijlijn leven dan dat het zinvolle aanwijzingen zijn waarmee het team of de sporters uit de voeten kunnen.

In Nederland is in enkele onderzoeken ook gedrag van trainer-coaches beoordeeld aan de hand van het CBAS. In het afstudeeronderzoek van Janine Pleizier (2003) werd van zes trainer-coaches van de NeVoBo Volleybal School (NVS, het talentopleidingssysteem van de Nederlandse volleybalbond) het gedrag tijdens trainingen en regionale (oefen)wedstrijden vastgelegd. Van de bijna 7800 coachgedragingen bleek 34,8% spontaan gedrag en 65,2% reagerend gedrag. ‘Algemene aanmoediging’ omvatte 13,1% van het coachgedrag, terwijl ‘algemene technische instructie’ 7,3% bedroeg. Verder kwam, in tegenstelling tot het Amerikaanse onderzoek (vergelijk tabel 1) veel ‘aan de fout gerelateerde aanmoediging’ voor (10,3%, vergelijk categorie 3 van tabel 1) en werd vaak ‘aan de fout gerelateerde technische instructie’ gegeven (21,4%; categorie 4, tabel 1). In het gedrag van de Nederlandse volleybaltrainer-coaches werd in het coachgedrag de nadruk op ‘opleiden’ duidelijk.

Meer recent is bij een voetbalclub uit het Nederlandse Betaald Voetbal een tweetal trainer-coaches van een jeugdteam gedurende het seizoen gevolgd; het gedrag van de trainer-coaches is tijdens zestien trainingen en zes wedstrijden beoordeeld met het CBAS. In dit masteronderzoek van Stefanie Aarts en Arjan van der Palen (2011) is onder andere gebleken dat spontaan gedrag van de trainer-coach vaker voorkomt in wedstrijden (66,7% van de 3168 geobserveerde coachgedragingen) dan in trainingen (33,3% van de 6625 gedragingen). Dit onderzoek illustreert dat de context waarin coachgedrag optreedt, van belang is: juist in wedstrijden (dit is de wekelijkse competitiewedstrijd tegen een team van een andere betaaldvoetbalorganisatie) wordt al snel de langere termijn (‘opleiden’) ingeruild voor de korte termijn (‘winnen van de huidige wedstrijd’). Dit wordt onmiddellijk zichtbaar in het gedrag van de trainer-coach: aan de fout gerelateerde technische instructie (3,5% van alle coachgedrag in wedstrijden) komt nauwelijks meer voor, terwijl algemene technische instructie (57,4% van alle coachgedrag in de wedstrijden) verreweg overheerst. In de trainingen komt een ander beeld

De beste trainer-coaches bleken diegenen die veel positieve ‘reinforcement’ gaven.

naar voren: hier overheerst ‘reagerend gedrag’ (het omvat 52,4% van de 6625 coachgedragingen). Tijdens trainingen bleek er weinig directe terugkoppeling met betrekking tot ‘wat er niet goed is gegaan’, want de gedragscategorie ‘aan de fout gerelateerde aanmoediging’ omvat niet meer dan 5,2% van het coachgedrag, terwijl ook de categorie ‘aan de fout gerelateerde technische instructie’ relatief weinig bleek voor te komen (8,5%).

Ter afronding: in het onderzoek van Smoll en Smith konden, na het in kaart brengen van het trainer-coachgedrag via het CBAS, de observatiegegevens gerelateerd worden aan informatie die de trainer-coach desgevraagd gaf (vragenlijsten tijdens en na het seizoen) en aan informatie van sporters (in het onderzoek met de 51 honkbalcoaches werden ook 542 spelers na afloop van het seizoen ondervraagd).

We vermelden hier een aantal conclusies over de effectiviteit van het trainer-coachgedrag. Een eerste conclusie geldt de mate waarin het geobserveerde gedrag van coaches overeenkomt met het eigen oordeel van coaches over hoe vaak ze het betreffende gedrag vertonen. In een artikel van Smith en Smoll uit 1991, dat herdrukt is in de bundel *Essential Readings in Sport and Exercise Psychology* (Smith & Bar-Eli, 2007) wordt het als volgt verwoord: ‘Coaches have limited awareness of how they behave (...) athletes are more accurate perceivers of actual coach behaviors’ (p. 138). Het is dus minder betrouwbaar om trainer-coaches te vragen naar hoe ze zich gedragen, je kunt die vraag beter voorleggen aan de sporters van die trainer-coach! In een overzicht van hun onderzoek dat een tiental jaar later werd gepubliceerd (Smoll & Smith, 2001) werd de bevinding dat trainer-coaches niet goed in staat waren gebleken om hun eigen gedrag nauwkeurig te beschrijven, zelfs nog iets sterker, en op niet mis te verstane wijze, geformuleerd: ‘Coaches were, for the most part, blissfully unaware of how they behaved’ (Smoll & Smith, 2001, p. 381). De jeugdige sporter bleek dus een veel betere kijk te hebben op het gedrag van de trainer-coach (zoals vastgelegd in het CBAS door neutrale observatoren tijdens wedstrijden).

De beste trainer-coaches bleken diegenen die veel positieve ‘reinforcement’ gaven, zowel in reactie op prestaties (‘desirable performance’) als in reactie op inspanning (‘je beste beentje voorzetten’, ‘effort’). Verder bleken deze trainer-coaches te reageren op missers en fouten met aanmoedigingen en met technische instructies, en vonden ze plezier (‘fun’) en persoonlijke verbetering belangrijker dan het wedstrijdresultaat (‘winning’).

Een ander opvallend onderzoeksresultaat was dat, hoewel de trainer-coaches in absolute zin weinig straf uitdeelden of een vijandige reactie toonden, de

uitwerking van dergelijk trainer-coachgedrag desastreus was voor de houding van de sporter ten opzichte van de betreffende trainer-coach.

Verder maakten de resultaten duidelijk dat het wedstrijdresultaat ('won-lost record') niet in relatie stond tot de volgende psychosociale variabelen van de jeugdige sporters: reactie naar en op de trainer-coach, plezier ('enjoyment'), en zelfwaardering ('self-esteem'). Deze variabelen bleken vooral verklaarbaar door verschillen in gedrag van de trainer-coach. De jeugdige sporters bleken het best op te kunnen schieten met coaches die zich vooral bezighielden met (onder)steunend gedrag en het geven van goede (motorisch-technische en tactische) instructies.

Tenslotte bleek uit de onderzoeksresultaten dat het zelfvertrouwen van sporters gerelateerd is aan de mate van ondersteunend gedrag van de trainer-coach. Méér zelfvertrouwen bij de sporter als de trainer-coach een beloning geeft voor zowel gewenst gedrag als inspanning ('effort') en niet reageert op fouten met straf, maar reageert op fouten met aanmoedigende ondersteuning. In zo'n situatie is met name het aanbieden van technische instructie een goed middel – het voorziet de sporter immers van de mogelijkheid om de volgende keer dat zich dezelfde situatie voordoet, een meer adequate reactie te geven. Deze aanpak doet het bij uitstek goed bij sporters met een wat lager zelfvertrouwen.

Trainer-coaches trainen: de 'Coach Effectiveness Training'

Hierboven is aangegeven dat het onderzoek van Smoll & Smith twee stappen omvat. In de tweede fase van hun onderzoek hebben Smoll en Smith de resultaten vertaald in gedragsrichtlijnen voor trainer-coaches en hebben ze een psychologisch georiënteerd trainingsprogramma voor trainer-coaches ontwikkeld. Dit programma stond aanvankelijk bekend als *Coach Effectiveness Training* (CET), en werd in 2007 omgedoopt tot *Mastery Approach to Coaching*. In feite is het oude wijn in nieuwe zakken – wij hanteren in dit hoofdstuk de oorspronkelijke aanduiding.

Het Coach Effectiveness Training-programma is gebaseerd op resultaten van het hiervoor geschetste onderzoek, en is alleen al om die reden uniek (Smoll & Smith, 2001; Smoll & Smith, 1996). Volgens Smoll en Smith dient een trainingsprogramma gebaseerd te zijn op wetenschappelijke evidentie en dient zo'n programma niet de intuïtieve kennis of wat we 'weten' op grond van informele, vaak incidentele, observaties als uitgangspunt te nemen.

In de tweede fase van hun onderzoek gingen Smoll en Smith na of het opgestelde interventieprogramma voor coachgedrag wel het beoogde resultaat oplevert – CET werd dus onderzocht op kwaliteit en doeltreffendheid. De coaches die het CET-programma hadden gevolgd, bleken zich te gedragen zoals beoogd: minder spontaan gedrag (categorie 9 tot en met 12, tabel 1), méér reagerend gedrag (categorie 1 tot en met 8). In die zin kan van het CET-programma gezegd worden dat het een beproefd middel is om trainer-

coaches zich bewust te doen worden van hun gedrag en de effecten daarvan op jeugdige sporters.

Verder bleek ook de effectiviteit van het CET-programma uit het onderzoek. De sporters behaalden een hogere score op psychosociale factoren (meer zelfvertrouwen, minder faalangst). Verder kwam afhaken ('drop-out') veel minder voor bij CET-getrainde trainer-coaches dan bij niet-getrainde collega's (5% versus 26%). Overigens was er geen verschil tussen getrainde en niet-getrainde trainer-coaches in wedstrijdresultaat; met andere woorden, voor de 'win-lost record' is het CET-programma niet effectief; hierbij moet wel worden meteen aangetekend dat het in het hier besproken onderzoek over een beoordeling na een enkel seizoen gaat – bij langdurig gebruik van de CET-richtlijnen door trainer-coaches ligt het voor de hand dat ook betere prestaties worden verkregen (mede doordat het verloop onder de sporters gering is!). In verschillende later uitgevoerde onderzoeken werd de toename in zelfwaardering ('self-esteem'), de afname van (faal)angst, de grotere cohesie binnen het sportteam, alsook de afname van afhakers ('drop-outs') nog eens bevestigd als resultaat van CET-getrainde trainer-coaches (raadpleeg voor meer details het overzicht dat Margriet Engbersen (2004) opstelde in haar doctoraalscriptie).

Het onderzoek van Smoll en Smith naar trainer-coachgedrag en naar de beïnvloeding daarvan, maakt duidelijk dat de kwaliteit van de begeleiding door de trainer-coach in een aantal opzichten van doorslaggevend belang is, dat er nog het een en ander aan het gedrag van de trainer-coach kan worden verbeterd en dat het CET-programma een goed middel is om de gewenste verandering in begeleidingsgedrag tot stand te brengen.

De brochure *Coaches die nooit verliezen...*

Aan het CET-programma hebben volgens opgave van de uitgever van de onderwijsmaterialen (Warde Publishers) in Noord-Amerika (V.S. en Canada) ruim 15 duizend trainer-coaches deelgenomen. De in het CET-programma opgenomen brochure (*Coaches who never lose...*; Smoll & Smith, 1997) is in het Nederlands vertaald en bewerkt (*Coaches die nooit verliezen...*; Smoll & Smith, 2000; Van Rossum, 2001; Van Rossum & Schuurman, 2001).

In Nederland is, met een financiële bijdrage van het ministerie van VWS, in 2002 een project uitgevoerd, dat geënt was op het CET-programma. In eerste instantie was dat gericht op de trainer-coaches van talentvolle jeugdige sporters. Er is op bondsniveau contact gezocht met twee takken van sport: volleybal (teamsport) en wielrennen (individuele sport). Bij elk van deze

takken van sport is binnen het project een tweetal bijeenkomsten georganiseerd, één op bonds- of landelijk niveau en één op club- of regionaal niveau. Tijdens de uitvoering van de 'clinics' bleek dat ook trainer-coaches van volwassen sporters de aangeboden visie goed konden plaatsen. Naast dit evaluatieproject is het thema van *Coaches die nooit verliezen...* bij verschillende gelegenheden en op allerlei locaties in de afgelopen jaren uitgedragen, bij zowel overkoepelende sportorganisaties als NOC*NSF en NKS, als bij allerlei sportbonden en sportverenigingen. Inmiddels is ook een leerplan ontwikkeld dat in vijf stappen (in overeenstemming met de inrichting van de huidige bondsopleidingen in vijf niveaus) trainer-coaches zich bewust doet zijn van de achtergrond van effectief coachen en daarmee meehelpt om trainer-coaches op te leiden tot professionals in termen van de pijler *positieve feedback*. Voor sportverenigingen is een scholingsprogramma beschikbaar dat op maat wordt aangeboden voor alle jeugdbegeleiders van de club. Sinds 2006 is een speciale website in de lucht (www.CoachesDieNooitVerliezen.nl) waar, naast algemene informatie over achtergrond en activiteiten, ook met enige regelmaat commentaar wordt geleverd op de sportactualiteit vanuit het perspectief van *Coaches die nooit verliezen...* Mede door de genoemde activiteiten zijn er anno 2012 een kleine zesduizend brochures in Nederland (en België) in omloop.

De Nederlandse brochure omvat twintig pagina's. De twee belangrijkste secties zijn: 'Effectief omgaan met jeugdsporters' en 'Omgang met ouders'. In beide secties worden op heel concreet niveau tips en aanwijzingen gegeven. Bij het omgaan met jeugdsporters wordt, vanuit basisprincipes gebaseerd op onderzoek naar leerprocessen, met 'doen' en 'niet doen' duidelijk op welke manier een trainer-coach kan reageren op 'goed spel', 'fouten' en 'wangedrag' (zie respectievelijk de CBAS-categorieën 1 en 2, 3 tot en met 7 en 8; vergelijk tabel 1). Verder is in deze sectie aangegeven op welke manier een trainer-coach een goed leer- en prestatieklimaat kan creëren. In de sectie 'Omgang met ouders' wordt een bijeenkomst uitgewerkt die het best vooraf aan of in het begin van het seizoen kan worden gehouden.

Conclusies

Dit hoofdstuk is opgebouwd uit drie elementen. Naast een beschrijving van kenmerken van de ideale coach is ingegaan op het gedrag van de trainer-coach en op mogelijkheden om coachgedrag in effectiviteit te verhogen. Geconcludeerd kan worden dat deze aspecten van trainer-coachgedrag in het verlengde van elkaar liggen. Op de achtergrond speelt als belangrijkste gedachtegang een positieve benadering van (sport)gedrag. Voor velen in de sportpraktijk is dit als vloeken in de kerk: de meest geziene manier van begeleiden is traditioneel ingegeven door een reactie op zaken die niet (helemaal) goed gaan. Een tweede element uit een overeenkomstige achtergrond is dat niet zozeer het resultaat richtinggevend is, maar het resultaat wordt gezien als de (beoogde) uitkomst van een proces. Ook deze boodschap is in

het algemeen niet besteed aan 'sportvolgers', voor wie veelal alleen 'winnen' telt. Het onderzoek van Smoll en Smith maakt duidelijk dat hun benadering (CET) tot aantoonbaar betere resultaten leidt. Als tenminste het begrip resultaten niet wordt versmald tot 'wedstrijdpunten', 'finaleplaatsen' en 'medailles'....

Bij een poging 'winnen' in perspectief te plaatsen, spreekt Smoll (1993) van een 'healthy philosophy of winning'. Hij bedoelt dan dat niet slechts het (wedstrijd)resultaat telt bij de beoordeling van de sportactiviteit. Het gaat veeleer om 'winst boeken', waarbij de belangrijkste tegenstander feitelijk de sporter zelf is. In de woorden van de Engelse tienkamper Daley Thompson (op twee achtereenvolgende Olympische Spelen won hij een gouden medaille op 'zijn' atletiekonderdeel): 'The only bloke you have to beat is the bloke you were yesterday'. Het gaat dus, om in termen van de hedendaagse sportpsychologie te spreken, om een taakgerichte oriëntatie ('task'- of 'mastery'-oriëntatie): de nadruk ligt op het proces of de taakuitvoering, waarbij succes is omschreven als je uiterste best doen en streven naar persoonlijke verbetering; fouten worden hierbij beschouwd als een normaal onderdeel van het leerproces – van fouten kan immers geleerd worden. Een mooie illustratie van een taakgericht denkende sporter wordt gegeven in de volgende uitspraak van een atleettrainer:

'Ik zie het nu ook weer in een meisje, een B-juniore nog. Ging naar Hechtel om 2.10, 2.11 te lopen. Ik kom in Hechtel aan, ze had al gelopen, het kind helemaal in tranen. "Wat is er gebeurd, ben je gevallen of zo?" Nee, dat was het niet. Ze had zelfs gewonnen. "Maar waarom dan dat verdriet?", wilde ik weten. "Nou het was gewoon een rotwedstrijd. Ik heb alles alleen moeten doen. Wat heb ik er nou aan om te winnen, maar geen goede tijd te lopen?". Dat zijn voor mij de besten' (Sport International, september 1997, p. 81).

Tegenover de taakoriëntatie wordt in de sportpsychologie de resultaatoriëntatie gesteld ('ego'- of 'performance'-oriëntatie): hierbij ligt de nadruk op het resultaat of de uitkomst van de sportactiviteit, wordt succes omschreven als het beter zijn dan anderen, en wordt het maken van fouten bestraft; het gaat er hier niet om vanuit maximale inzet je eigen optimale prestatie te halen ('taak'-oriëntatie!), maar om met zo min mogelijke inspanning een maximaal resultaat te bereiken.

Overigens bepaalt niet alleen de persoonlijke instelling van de sporter op welke manier hij/zij omgaat met de sporttaak, maar is hier ook een

belangrijke rol weggelegd voor de trainer-coach. Deze kan het motivatieklimaat sturen, in de richting van een taak- of een resultaatgericht klimaat (vergelijk het onderdeel in de brochure *Coaches die nooit verliezen...* over het creëren van een goed leerklimaat). In een taakklimaat worden het leerproces, de persoonlijke verbetering, de inzet en de deelname aangemoedigd, terwijl in een resultaatklimaat normatieve feedback, publieke evaluatie, verschillen tussen sporters onderling en sociale vergelijking de kenmerkende elementen zijn. In het CET-programma wordt het taakklimaat sterk benadrukt. Het is overigens niet juist te menen dat de slogan ‘deelnemen is belangrijker dan winnen’ achter de ‘gezonde opvatting over winnen’ zou schuilgaan en zou worden gepropageerd door het CET-programma. Ook ‘Coaches die nooit verliezen’ vinden ‘winnen’ belangrijk, maar niet belangrijker dan de persoonlijke prestatie en progressie. Het gaat in een taakklimaat om het winnen mogelijk te maken langs een andere weg, vooral vanuit de kennis dat een op ‘winnen’ gericht perspectief (een resultaatgericht klimaat) vaak verlamrend werkt, terwijl de taakgerichte benadering perspectief geeft en winnen dan in de eerste plaats een gevolg wordt van de geleverde inspanning. De door Smoll en Smith geschetste visie is er dus met name op gericht om op een effectieve manier het winnen binnen de sport in perspectief te plaatsen (over ‘winnen’ genuanceerd te denken) – en tegelijkertijd controle over het eigen handelen en presteren als uitgangspunt te nemen. Het gaat dus met nadruk om heldere en zinvolle feedback, gericht op het verbeteren van het prestatieniveau van de individuele sporter en/of het team. Het is daarom ook onjuist dergelijke *positieve feedback* te beschouwen als ‘soft’ dan wel als voorbijgaand aan het doel van de activiteit: ‘winnen’.

Men zou kunnen denken dat de CET-visie alléén van toepassing is op jeugdsport. Het is duidelijk dat het door Smoll en Smith uitgevoerde onderzoek strikt genomen slechts conclusies mogelijk maakt die betrekking hebben op jeugdige (team)sporters van het mannelijk geslacht, die hun sport beoefenden op wedstrijd- en recreatieniveau. Er zijn goede wetenschappelijke aanwijzingen dat de ‘Coaches die nooit verliezen’-visie ook van toepassing is op de topsportcontext (zie Van Rossum, 2003), met name op grond van onderzoek bij olympische sporters. Ook in de context van talentontwikkeling is de hier beschreven begeleidingscontext relevant (zie bijvoorbeeld: Van Rossum, 2009). We gaan er hier niet verder op in, maar vermelden wel dat het in de topsport voor trainer-coaches moeilijker is om de meest effectieve begeleidingscontext (een taakgericht klimaat) te creëren en vervolgens te handhaven. Dit komt vooral doordat het belang van zo’n taakgericht klimaat niet altijd even goed begrepen wordt door omstanders (zoals: bondsbestuurders, sponsors), die vermoeden dat het taakgerichte klimaat het voor hen doorslaggevende (korte termijn)belang (‘winnen’, drie punten halen) ondermijnt. Het gaat feitelijk in de ‘Coaches die nooit verliezen’-benadering om een effectieve manier om tot winst te komen. Dat houdt met andere woorden dus in dat het leggen van de nadruk op ‘winnen’ gemakkelijk de

‘The only bloke you have to beat is the bloke you were yesterday.’

langste omweg tot de winst kan blijken te zijn. Ook in de topsport en in de talentontwikkeling is het dus beter om eigenlijk niet met het resultaat (‘winnen’) bezig te zijn. Resultaatgericht denken moet dan ook gezien worden als ‘a devil in disguise’. Een onderzoeksillustratie ter verduidelijking. Uit onderzoek bij de nationale hockeyteams van Nederland (mannen en vrouwen), Zuid-Afrika (mannen en vrouwen) en Australië (mannen en vrouwen) is gebleken dat het uitzonderlijk succesvolle Australische vrouwenteam (in die jaren gecoacht door Ric Charlesworth) een uitzonderlijke samenstelling had in sportpsychologisch opzicht: 75% van de geselecteerde vrouwen bleek zowel een hoge score te hebben op taakgerichtheid als op resultaatgerichtheid (Van Rossum, 2007). Kortom: de vraag die verstopt zit in de titel van deze bijdrage, kent een helder antwoord: een trainer-coach die nooit verliest – dat kan niet alleen, dat zou het uitgangspunt moeten zijn! De ‘Coaches die nooit verliezen’-gedachtegang staat immers voor een manier van denken die het sportresultaat in perspectief plaatst. Door het niet over ‘winnen’ te hebben, wordt het bereiken van dat doel juist bevorderd...

Nog een enkele opmerking over de traditioneel negatieve benadering van sporters door trainer-coaches. Het is daarmee zeker niet gezegd dat trainer-coaches geen complimentjes geven of, in CBAS-terminologie (vergelijk tabel 1) ‘positieve belonende reacties’. Bij de Amerikaanse honkbalcoaches, geen voorbeeld van CET-getrainde coaches, was 17,1% van hun gedrag een positief belonende reactie. Bij de Nederlandse volleybalcoaches (Pleizier, 2003) was het 18,1%. De voetbalcoaches (Aarts & Van der Palen, 2011) waren zowel in wedstrijden (24,3%) als tijdens trainingen (31,5%) zeker ook bezig met het belonen van gewenst gedrag. Positief coachen gaat verder dan de genoemde CBAS-categorie: het gaat vooral om het zicht houden op de zaken die goed gaan, en het gaat om het goede zien in de zaken die niet helemaal of helemaal niet goed zijn gegaan. Het gaat dus vooral om een manier van benaderen, een manier van denken (een ‘mindset’).

Ter afsluiting

Het hoofdstuk begon met een tweetal voorbeelden. Het eerste voorbeeld, dat van de A1-coach, behoeft waarschijnlijk, nu de ideale coach en, op basis van het onderzoek van Smoll en Smith, de gedachte achter *Coaches die nooit verliezen...* is gepresenteerd, weinig toelichting. De beker staat weliswaar nog in de kantine op de plank, maar de sporters die ’m gewonnen hebben zijn vertrokken. Ook, misschien wel juist, een trainer-coach van een eerstelijns jeugdteam zou op (veel) meer aspecten van de sportbeoefening beoordeeld

dienen te worden dan alleen het competitieresultaat. Bijvoorbeeld: spelvreugde, individuele progressie, aantal afhakers.

Een wellicht handige tip in dit verband is dat een individuele trainer-coach, die een taakgerichte benadering à la *Coaches die nooit verliezen...* kiest, binnen het clubverband erop bedacht zou moeten zijn dat sporters, eenmaal gewend aan een CET-coach, sneller de schoenen aan de wilgen hangen als ze ineens een traditionele trainer-coach krijgen. In een club die kiest voor een ‘Coaches die nooit verliezen’-benadering, moeten eigenlijk *alle* betrokkenen (tot en met de bestuursleden en de kantinejuffrouw) weten wat ze doen...

Het tweede voorbeeld was het waargebeurde verhaal van Coach Fitz.

Michael Lewis zocht uit wat er aan de hand was. Het bleek dat een ouder een formele klacht had ingediend omdat Coach Fitz diens zoon dik (‘fat’) zou hebben genoemd. Coach Fitz had echter tegen de zoon gezegd dat die zich niet aan de afspraak had gehouden: in plaats van zeven kilo lichter was hij vijf kilo zwaarder geworden. Een andere vader, zelf een oud-leerling, nam het voor Coach Fitz op: ‘Fitz had made my kid a better person, not just a better athlete. He’s taught him that if he works at it, anything he wants, it’s there for him’ (p. 67). Had het schoolhoofd de klachten van enkele ouders niet gewoon kunnen negeren? Niet volgens het schoolhoofd, omdat volgens hem ouders de feitelijke klanten van zijn school zijn – zij betalen immers het schoolgeld... Een oud-leerling nam het expliciet op voor Coach Fitz: ‘Unlike some coaches – for whom it’s all about winning and losing – Coach Fitz was trying to make men out of people. I think he prepares you for life. And, if you want my opinion, the people who screwing up high school sports are the parents’ (p. 40, 42).

Ging het eerste voorbeeld over de dynamiek binnen (een team in) een vereniging, in dit tweede voorbeeld wordt duidelijk dat de sport het moeilijk kan hebben als de aandacht niet óók wordt gericht op de ouders van de sporters. Het boekje ‘*Coach*’ is een mooi verhaal over veranderingen in het denken over sport, niet bij een coach, maar bij ouders in de 21e eeuw. Coach Fitz liet zich door de klacht van de ouders niet uit het veld slaan, zei hij in een gesprek met de schrijver: ‘You never give up on a team. Just like you never give up on a kid’. Michael Lewis, die als jongetje van veertien jaar Coach Fitz had leren kennen, stelde op grond van het gesprek vast dat de coach in al die jaren eigenlijk niet veranderd was: ‘And that’s how I left him. Largely unchanged. No longer, sadly, my baseball coach. Instead, the kind of person who might one day coach my children. And when I think of that, I become aware of a new fear: that my children might never meet up with their Fitz. Or that they will, and their father will fail to understand what he’s up to’ (p. 90).

Literatuur

- Aarts, S. en Palen, A. van der (2011). *Motivatieel klimaat en coach-gedrag: Onderzoek bij de jeugdopleiding van een professionele Nederlandse voetbalorganisatie*. (Niet-gepubliceerde Master-thesis, Bewegingswetenschappen, Vrije Universiteit, Amsterdam).
- Charlesworth, R. (2001). *The Coach – Managing for Success*. Sydney: Macmillan.
- Chelladurai, P. & Saleh, S.D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- Engbersen, M.B.C. (2004). *Effectief coachen: De leiderschapstheorie van Smith en Smoll*. Amsterdam: Vrije Universiteit, Bewegingswetenschappen. (Niet-gepubliceerde doctoraalscriptie).
- Lewis, M. (2005). *Coach; Lessons on the game of life*. New York, London: W.W. Norton & Company.
- Lewis, M. (2003). *Moneyball; The art of winning an unfair game*. New York, London: W.W. Norton & Company. (Nederlandse vertaling door R. Neugarten: *Moneyball; De kunst een ongelijk spel te winnen*; Amsterdam/Antwerpen: Business Contact, 2011.)
- Plezier, J. (2003). *Het leerklimaat op de NVS; Verbeteren om uiteindelijk te kunnen winnen!* Utrecht: Universiteit Utrecht; Sport, bewegen en beleid. (Niet-gepubliceerde afstudeerscriptie).
- Rossum, J.H.A. van (2009). Giftedness and talent in sport. In: L.V. Shavinina (Ed.), *International Handbook on Giftedness* (pp. 751-791). Amsterdam: Springer Science + Business Media.
- Rossum, J.H.A. van (2007). *Sport Prestatie Motivatie Vragenlijst (SPMV); Handleiding* (up-date van 2003-versie). Amsterdam: Stichting HQ&P.
- Rossum, J.H.A. van (2004). The dance teacher: The ideal case and daily reality. *Journal for the Education of the Gifted*, 28 (1), 36-55.
- Rossum, J.H.A. van (2003). Een succesvolle visie op topsport-coaching. *Body Talk* (Nieuwsbrief over Sport, Beweging en Gezondheid), nr. 248, september 2003, p. 5-7.
- Rossum, J.H.A. van (2001). Coaches die nooit verliezen... Handleiding voor effectief coachen. *Richting Sport-Gericht*, 55 (4), 47-48.
- Rossum, J.H.A. van (1997). Leiderschap in de sport: De trainer/coach. *Richting Sport-Gericht*, 51 (6), 321-328.
- Rossum, J.H.A. van (1995). Talent in sport: Significant others in the career of top-level Dutch athletes. In: M.W. Katzko & F.J. Mönks (Eds.). *Nurturing talent: Individual needs and social ability* (p. 43-57). Assen, the Netherlands: Van Gorcum.
- Rossum, J.H.A. van & Schuurman, A. (2001). “Coaches who never lose...”. *Richting Sport-Gericht*, 55 (5), 11.
- Smith, R.E. & Smoll, F.L. (2007). Behavioral research and intervention in youth sports. In: D. Smith & M. Bar-Eli (Eds.). *Essential readings in sport and exercise psychology* (pp. 136-143), Champaign, IL: Human Kinetics. (Reprint uit: *Behavior Therapy*, 1991, 22, 329-344.)
- Smith, R.E. & Smoll, F.L. (1996). The coach as a focus of research and intervention in youth sports. In: F.L. Smoll & R.E. Smith (Eds.). *Children and youth in sport: A biopsychosocial perspective*. (pp. 125-141). Madison: Brown & Benchmark.
- Smith, R.E., Smoll, F.L. & Curtis, B. (1979). Coach Effectiveness Training: A cognitive-behavioral approach to enhancing relationship skills in youth sport coaches. *Journal of Sport Psychology*, 1 (1), 59-75.

- Smith, R.E., Smoll, F.L. & Curtis, B. (1978). Coaching behaviors in Little League baseball. In: F.L. Smoll & R.E. Smith (Eds.). *Psychological perspectives in youth sports* (pp. 173-201). Washington: Hemisphere.
- Smith, R.E., Smoll, F.L. & Hunt, E. (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*, 48, 401-407.
- Smoll, F.L. (1993). Enhancing coach-parent relationships in youth sports. In: J.M. Williams (Ed.). *Applied sport psychology* (2nd ed.) (pp. 58-67). Mountain View, CA: Mayfield.
- Smoll, F.L. & Smith, R.E. (2001). Conducting sport psychology training programs for coaches: Cognitive-behavioral principles and techniques. In: J.M. Williams (Ed.). *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance*. (4th edition) (pp. 378-400). Mountain View, CA: Mayfield Publishing Company.
- Smoll, F.L. & Smith, R.E. (2000). *Coaches die nooit verliezen... Handleiding voor effectief coachen*. Amsterdam: Stichting HQ&P.
- Smoll, F.L. & Smith, R.E. (1997). *Coaches who never lose: Making sure athletes win, no matter what the score*. Portola Valley, CA: Warde Publishers.
- Terry, P. (1992). The psychology of the coach-athlete relationship. In: S.J. Bull (Ed.). *Sport-psychology; A self-help guide* (pp. 103-122). Ramsbury, UK: The Crowood Press.