



**Ron Jans en René Felen**  
over teamprocessen bij FC Groningen:

## “Ook een individuele oplossing kan in teambelang zijn”

In de voorbereiding op het nieuwe seizoen is elke trainer bezig met een conditionele planning, hoe hij zijn spelers fit krijgt en hij is bezig met de verbetering van technische en tactische zaken. Een belangrijk aspect is echter ook dat de spelers elkaar leren kennen en een team gaan vormen. Bij FC Groningen werkt er een specialist op het gebied van teamontwikkeling, René Felen. Hij werkt nauw samen met Ron Jans om de teamprocessen te sturen, hetgeen begint in de voorbereiding. Hierbij zijn er vier fases die een team moet doorlopen om succesvol te worden: de beleefdheidsfase, de positioneringsfase, de normeringsfase en de prestatiefase.

Tekst: Hans Slender

Volgens teamontwikkelaar Felen is het vakgebied zeer in ontwikkeling. “Het vakgebied waarbij mentale aspecten en teamontwikkeling centraal staat, wordt steeds meer bij het voetbal betrokken. Een zelfde ontwikkeling heeft het vakgebied fysiotherapie, sportverzorging en conditietrainer doorgemaakt. Dat laatste vakgebied is nog steeds sterk in ontwikkeling, er doen zich nog steeds veel nieuwe inzichten voor op het gebied van periodisering. Dit geldt ook voor de teamontwikkeling. Langzaam begint de acceptatie van het feit dat voetballers gewoon mensen zijn en mentaal begeleid kunnen worden om tot betere resultaten te komen. Dit gebeurt eerst reactief. Een coach selecteert een probleem en haalt er een specialist bij. Deze gaat proberen het probleem op te lossen. Dit gebeurt op basis van ‘best practices’, je probeert iets en als het werkt, gebruik je het volgende keer

weer. Als de kennis zich begint te ontwikkelen kan de teamontwikkelaar of mentale coach steeds nauwer bij het proces betrokken worden. Je werkt dan proactief en probeert de processen juist te sturen in plaats van problemen op te lossen. Vanuit de wetenschap zijn er inmiddels gedragslijnen te herkennen en deze kan je gaan toepassen om teamdoelen en individuele doelen te verwezenlijken.”

### Beleefdheidsfase

In de beleefdheidsfase komt een team voor het eerst bij elkaar. Iedereen doet dan leuk en aardig tegen elkaar. Alle spelers zijn betrokken, er is loyaliteit, iedereen wil er het beste van maken. “Op 2 juli beginnen wij met de voorbereiding op het nieuwe seizoen,” aldus Ron Jans. “Iedereen begroet elkaar en nieuwe spe-

lers stellen zich voor. We hebben dan zes weken tot aan de start van de competitie. In deze eerste weken speelt iedereen halve wedstrijden in de oefenpotjes. Spelers zijn ook echt beleefd, er wordt minder van fouten gezegd. Soms worden de normen zelfs te soepel gehanteerd. Doordat de druk nog niet zozeer aanwezig is, probeert iedereen conflicten een beetje te voorkomen.”

### Afgelopen seizoen

Ron Jans: “In de start van het afgelopen seizoen hebben wij in de derde week de normen en waarden op papier gezet.” Een waarde is iets dat je belangrijk vindt, een norm is het koppelen van waarden aan gedrag. René Felen geeft aan dat spelers de comfortzone moeten durven verlaten om aan de normen en waarden te kunnen voldoen. “Toen ik net met een teamontwikkelaar werkte, wilde ik niet dat iemand van buiten de groep direct contact met de groep had. Inmiddels is René Felen een lid van de technische staf. Als er nu bijeenkomsten zijn met specifiek een teamontwikkelingsdoel, dan wordt deze door René geleid en niet meer door mij. Vorig seizoen hebben wij in zo’n bijeenkomst aan het begin van het seizoen in groepjes een opdracht gegeven. Eén opdracht was het gezamenlijk voorspellen wat de eindstand op de ranglijst van de Eredivisie zal zijn. Dit is een leuke manier om spelers zichzelf een resultaatdoel te laten stellen, want zij moeten FC Groningen natuurlijk ergens neerzetten. Een andere groep kreeg de kans om onze op papier gezette normen en waarden te bekritisieren. Dit hebben wij gedaan om te proberen de cultuur iets te sturen. De reactie van sommige spelers vond ik veelzeggend. Zij vonden dat dit toch allemaal heel normale zaken waren, dat was precies wat de bedoeling is van normen en waarden.”

*“Teamontwikkeling kan een grote bijdrage leveren aan de maatschappelijke functie van sport”*



### Positioneringsfase

Elk team komt na de beleefdheidsfase, in de positioneringsfase terecht. In deze fase wil iedereen een plek in het team opeisen en ontstaan er vanzelfsprekend conflicten. Volgens Ron Jans is dit de moeilijkste fase. “Vlak voor de competitie speelden wij vorig seizoen tegen Aston Villa. Dan zijn er spelers die niet spelen, of slechts tien minuten. Dan gaan spelers elkaar opzoeken







## Rendement

René Felen: "Als een speler een sterk punt heeft dat ten koste gaat van de kwaliteiten van vier andere spelers, dan is er geen positief rendement. Spelers hebben een emotionele bankrekening, waar zij zo veel mogelijk op moeten zetten en zo min mogelijk af moeten halen, dat is het doel. Dit heeft alles te maken met vertrouwen. Een belangrijke rol van de coach in het normeringsproces is het blijven stellen van vragen, het contact met mensen, het aan de kaak stellen van gedrag. Het team moet zo gaan functioneren, dat het rendement zo hoog mogelijk is."

## Prestatiefase

Eén ding moet duidelijk zijn, een team kan ook prima resultaten halen in andere fases dan de prestatiefase. Dit is echter de fase waarin het team echt uitgaat van de sterktes. "Als een speler de individuele oplossing zoekt en dit is in het teambelang, dan wordt dit in deze fase geaccepteerd. Spelers durven elkaar nu aan te spreken op gedrag. Het team is geen vriendenclub, het team uit zich op het veld. Spelers accepteren feedback, omdat zij realiseren dat deze opbouwend bedoeld is. En net als in de eerste fase is er ook weer veel loyaliteit en enthousiasme, want iedereen weet hoe men het doel na wil streven. Dit is waar je als team met elkaar naar toe werkt."

## Lange termijn

René Felen: "Ik vind het belangrijk dat een coach leert te coachen vanuit de sporter. De speler moet centraal staan en de coach moet zich aanpassen aan de speler. Teamontwikkeling is een proces over de lange termijn. Je wilt over een bepaalde periode een stijgende lijn zien. Dit wil niet zeggen dat er af en toe een terugval in kan zitten. Als er een verandering optreedt volgt er ook automatisch een terugval, want dan komt het team automatisch weer in de beleefdheidsfase. Als teamontwikkelaar zie ik de winterstop altijd met argwaan tegemoet. Gaan er spelers weg, komen er veel nieuwe spelers? Dit kan voor de club goed zijn, maar het remt wel het teamproces. Zoals eerder vermeld is de voorbereiding een fijne periode, met de goede sfeer en het feit dat iedereen speelt. De twijfels komen pas als de competitie in zicht is. Ik denk dat een goede coach juist probeert de conflicten naar voren te halen in de voorbereiding, zodat het proces versneld kan worden. Het moet echter niet gekunsteld worden. De spelers bepalen uiteindelijk wat er gebeurt."



en met elkaar praten. Zij zoeken elkaar op en geven aan dat zij het niet met de trainer eens zijn en vissen bij elkaar naar een steun in de rug. Ook zijn er spelers die een andere speler in een bepaalde hoek proberen te zetten om zelf een plaats op te eisen. De eerste conflicten zullen ontstaan. Je kunt dan twee dingen doen. Eén: spelers de mond snoeren en zeggen dat ze het voetballend moeten laten zien. Twee: spelers aanspreken en uitleggen waarop de keuzes gebaseerd zijn. In mijn opinie moet je de gepasseerde spelers nooit uit de weg gaan. Ik zoek conflicten niet op, maar ik ga ze ook niet uit de weg. Als jij als coach de conflicten uit de weg gaat, zal het team terugvallen in de beleefdheidsfase."

**"Het team is geen vriendenclub, het team uit zich op het veld"**

## Conflicten

René Felen: "Spelers zijn in de positioneringsfase veel met zichzelf bezig. Zij kijken bij de pikorde om zich heen en proberen een belangrijke positie in de groep te veroveren. Een coach moet de conflicten nooit willen oplossen door partij te kiezen, hij moet proberen te helpen zonder het probleem voor de spelers op te lossen. Als je de oplossing van een conflict voordraagt, val je een fase terug, maar de conflicten spelen dan in de hoofden van de spelers wel mee. Als je een langere periode blijft hangen tussen de eerste twee fases, zal het aantal conflicten oplopen en zal de bom uiteindelijk barsten. Als de spelers er zelf onderling uitkomen en weten waar en hoe zij samen het doel kunnen nastreven, dan zal het team zich ontwikkeling richting de normeringsfase."

## Normeringsfase

In de normeringsfase komen spelers zelf achter de sterke en zwakke punten van het team. Iedereen leert zijn taken kennen en zijn rol binnen het team. Dit kan best gepaard gaan met wat tegenvallende resultaten, als het team er maar sterker uitkomt. Volgens Jans is het normeringsproces deels ook een individueel proces. "De speler moet van zichzelf weten wat zijn kwaliteiten zijn en ook weten wat de kwaliteiten van de ander zijn," schetst Jans. "Elke speler heeft zijn sterke punten, maar deze kunnen ook zijn valkuil zijn. Wat doet een winnaarstype als de resultaten tegenzitten? Gaat hij zich dan negatief uiten? Elke speler heeft een taak en speelt een bepaalde rol in het team. Hier moet onderling over gepraat worden en moeten spelers elkaar in kunnen corrigeren. Dat is het normeringsproces."

beurd. De verantwoordelijkheid moet bij de spelers gelegd worden. Veel vragen stellen is de manier om het proces te sturen."

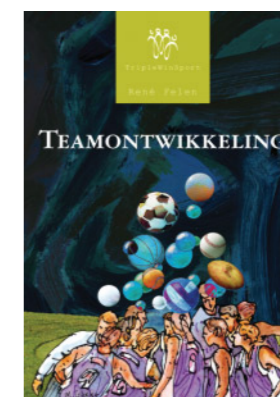
## Terugblik

Wanneer Ron Jans terugkijkt op het afgelopen seizoen, heeft hij het gevoel dat FC Groningen weer uitstekend gepresteerd heeft. Na het seizoen 2005-2006 waren de verwachtingen hoog en dan is het moeilijk om weer een dergelijk resultaat neer te zetten. Ook dit seizoen kwam FC Groningen weer dicht bij de top 5. Jans ziet achteraf meerdere signalen dat het team de prestatiefase gehaald heeft. "Ik kan hier drie voorbeelden noemen. De eerste is dat een nieuwe speler en publiekslieveling als Suarez in de pers zegt dat hij graag bij FC Groningen wil blijven om zich verder te ontwikkelen. Hij is snel in de ploeg opgenomen en wordt geaccepteerd ondanks zijn maniertjes. Een tweede is dat een speler als Nevland zijn contract verlengd heeft en waarschijnlijk zijn buitenlandse carrière bij FC Groningen zal afsluiten, voordat hij terugkeert naar Noorwegen. Hij heeft aanbiedingen gehad, hij heeft getwijfeld, maar bewust voor Groningen gekozen. Dat is een teken dat wij een prestatieklimaat weet te creëren. Het derde signaal gaat over Lovre, afkomstig van de topclub Anderlecht. Hij maakte in de beleefdheidsfase enkele sociale fouten, welke door spelers worden opgeslagen. Ik heb veel met hem moeten praten, maar ik vind dat hij zich heel knap heeft teruggevochten. Hij heeft geleerd in een team te voetballen en heeft een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Dit geeft mij een goed gevoel."

## Bewustwording

Ron Jans: "Als coach ben ik bewust van de fasen van het teamontwikkelingsproces, maar ik denk als coach niet in de fasen. René Felen is hier natuurlijk bewuster mee bezig. Als ik terugkijk heb ik in mijn beginperiode bij FC Groningen één seizoen gehad waarbij wij met conflicten eindigden. Dat was in mijn eerste seizoen met onder meer een conflict tussen Matthijs en Vrede. Wij zijn toen het seizoen geëindigd in de beleefdheidsfase. Inmiddels heb ik als coach meer gevoel voor dit soort situaties. Als je aan het begin van het seizoen een speler hebt, waarbij je niet in een volgende fase kunt komen, dan moet je uit elkaar gaan. Basketbalcoach Ton Boot is een coach die hier duidelijk uiting aan geeft. Maar ik heb zelf ook wel eens in de voorbereiding afscheid van een speler genomen. Ik denk dat een coach die bezig is met teamontwikkeling weet hoe hij met conflicten moet omgaan om er sterker uit te komen. Maar deze coach weet ook dat hij niet te veel energie in dezelfde terugkerende conflicten moet stoppen. Soms is het beter om uit elkaar te gaan, voordat er een slepend conflict volgt."

## Boek



Felen schreef inmiddels een praktisch boekje over het teamontwikkelingsproces. "Toen ik bij FC Groningen aan het werk was maakte ik veel aantekeningen voor mijzelf. Ik analyseerde wat er gebeurde en wat de effecten van onze acties waren. Dit heb ik nu uitgewerkt tot een boek. Ik probeer duidelijk te krijgen wat teamontwikkeling precies is en ik probeer het vooral praktisch toepasbaar te maken. Ik gebruik checklisten om bepaalde gedragingen te kunnen verklaren. De gedragsaspecten en valkuilen spelen een grote rol. Het is dan ook vooral geschreven voor spelers en coaches. De ontwikkeling van de ik-maatschappij brengt vanzelfsprekend met zich mee dat er speciale aandacht moet komen voor wij-aspecten. Deze ontwikkeling maakt het vak ook interessanter. Ik heb het boek niet geschreven omdat ik het vak onderbelicht vind, maar het wint wel steeds meer aan belang. Het vak wordt steeds meer geaccepteerd en ook de media smult van deze aspecten van het coachvak. Waar het echter om moet draaien is dat je bijdraagt aan de ontwikkeling van het team."

## Breedtesport

In de top wordt er steeds meer gewerkt met mentale coaches of teamontwikkelaars, maar zal deze ontwikkeling ook de breedtesport gaan treffen? "In de top van het amateurvoetbal wordt er vooral gekeken naar de voetbalkwaliteiten van spelers," geeft Felen de actuele situatie weer. "De teamkwaliteiten die spelers hebben zijn ondergeschikt. Als je naar de echte breedtesport kijkt verandert dit echter weer. Op lagere niveaus zie je juist vriendenteams, waar het vooral gaat hoe iemand als persoon in het team past. Mijn belangrijkste aanbeveling is dat teamontwikkeling vooral goed kan zijn binnen de jeugdopleiding. Belangrijk is om de ouders erbij te betrekken, want deze spelen in de jeugd een heel grote rol. Bij FC Groningen organiseren wij elk jaar een themabijeenkomst om iedereen binnen de jeugdopleiding te informeren hoe wij teamontwikkeling zien. Ik vind ook dat bonden meer met dit aspect kunnen doen. Er valt namelijk veel winst mee te boeken. Teamontwikkeling kan namelijk een grote bijdrage leveren aan de maatschappelijke functie van sport. Leren samenwerken in een team kan een persoon zijn leven lang profijt van hebben."

Geïnteresseerden in het boek 'Teamontwikkeling' door René Felen, kunnen het boek bestellen via [info@triplewinsport.nl](mailto:info@triplewinsport.nl). Een deel van de opbrengst gaat naar de jeugdopleiding van FC Groningen.

