

FC Groningen heeft baat bij teamontwikkelaar

De inbreng van spelers is veel groter

Een slimme en goede coach omringt zich met specialisten die hem helpen het team én individuele spelers beter te maken. Er zullen in Nederland weinig voetbalkenners zijn die Ron Jans (49) géén goede en slimme coach vinden. Bij zijn zoektocht naar specialisten voor zijn staf kwam hij ook uit bij René Felen. Geen sportpsycholoog, geen mental coach maar een teamontwikkelaar. De huidige synergie tussen de voetbalcoach en de teamontwikkelaar is één van de huidige succesfactoren van de Trots van het Noorden. Beiden leggen gedetailleerd uit hoe zij de spelers van FC Groningen mentaal sterker maken.

Je zou het bijna vergeten: Ron Jans debuteert bij FC Groningen als hoofdcoach in het profvoetbal. Bij de start, in oktober 2002, kent hij René Felen (39) niet. Manager technische zaken Henk Veldmate herkent hem wel als Felen op het KNVB-sportcentrum in Zeist een aansprekende training over teamontwikkeling voor managers uit het bedrijfsleven geeft. Veldmate herinnert zich zijn oud-leerling van de Academie voor Lichamelijke Opvoeding en spreekt na de afloop zijn waardering voor die training uit. Felens reactie: 'Ik doe dingen waar ook FC Groningen baat bij kan hebben.' Niet veel later slaat een pilot bij de hoogste jeugdteams van FC Groningen op het gebied van die teamontwikkeling zo goed aan, dat Henk Veldmate aan Ron Jans voorstelt om eens met René Felen te praten. 'Misschien kan hij ook iets voor het eerste team betekenen', luidt het advies. Ron Jans moet eerst even goed nadenken over dat voorstel...

fenstof te maken, maar vooral met het menselijke aspect rondom het (bege)leiden van een team. Daarbij kan ik ondersteunend zijn."

Uit taboesfeer

Ron Jans: "Ik sta open voor nieuwe dingen, wil me graag blijven ontwikkelen als trainer. Van de andere kant had ik voor mijn gevoel tijdens de trainerscursus voldoende handvatten gekregen om mentale processen binnen het team te kunnen begeleiden. Vooral van Ton van Rhooon. Toch heb ik na die tip van Veldmate telefonisch contact met René opgenomen. Die eerste kennismaking beviel me wel. Daarna heb ik René meegenomen naar een wedstrijd in Duitsland. Het werd me al snel duidelijk dat hij inderdaad een meerwaarde voor het team én mij kon zijn. Stap voor stap is de inbreng van René groter geworden. In het begin wilde ik naar buiten toe over die samenwerking niet het achterste van mijn tong laten zien.

wedstrijd. We proberen daar het team en individuele spelers op aan te spreken. Wat weten ze bijvoorbeeld van hun directe tegenstander? Verwachten ze dat de komende tegenstander ons op dezelfde manier zal bestrijden als de vorige? Waar liggen de sterke en zwakke punten van die tegenstander?"

René Felen: "Een sportteam kan in het meest positieve geval grofweg 80% van de wedstrijd controleren. Dat is grotendeels 'je eigen spel'. Er blijft dan nog zeker 20% over waarop je geen controle hebt. Denk aan de scheidsrechter die bepaalde beslissingen neemt, een specifieke individuele actie van de tegenstander of de pech dan wel het geluk van binnen- of buitenkant paal. Dit zijn zaken waarop je als team niet direct invloed hebt, terwijl die wel het resultaat beïnvloeden. Nu is het de vraag waaraan je je energie gaat besteden. Het komt vaak genoeg voor dat 80% van de energie gestoken wordt in juist de 20% van zaken die niet beheersbaar zijn. Dat is zonde. Je kunt je energie beter steken in die zaken waar je wél invloed op hebt. Dat lijkt op de in de sport alom bekende uitspraak van het uitgaan van de eigen kracht. Het eigen spel spelen, ook al speel je als degradatiekandidaat tegen de topploeg uit de competitie. Ik vind dan ook dat je spelers zo veel mogelijk moet stimuleren die dingen te doen waarin zij sterk zijn. Elk team heeft 'ergens' een eigen kracht. De kracht van het huidige FC Groningen is bijvoorbeeld dat het team en de individuen gedurende een seizoen beter worden. Daar lever ik op mijn manier een bijdrage aan en ik krijg daarvoor van de technische staf de ruimte. Wanneer je als club het imago in stand kunt houden van 'beter worden', dan heeft dat ook weer invloed op toekomstige spelers.

Ik loop niet weg voor begrippen als vorm, mentaliteit, flow of focus

Ron Jans

Ondersteunend

René Felen: "Voeger was een trainer ook een goede coach. Tegenwoordig zie ik dat als twee verschillende begrippen. Als trainer goede oefenstof hebben, is niet meer voldoende. Guus Hiddink heeft dat als een van de eersten doorgehad. Tijdens het WK 1994 nam hij Johan Neeskens, Ronald Koeman en Frank Rijkaard als assistent mee. Het mag duidelijk zijn dat deze drie trainers aanvullende kwaliteiten hebben binnen het topvoetbal. Ik merk dat voetballers gevoelig zijn voor wat hun trainer in het verleden als speler heeft bewezen. Zeker op de korte termijn volgen ze een trainer met een grote staat van dienst als speler vrijwel blindelings. 'Jij hebt het succes behaald, dus jij weet waar je het over hebt'. Maar na verloop van tijd komt het toch aan op de coachingsvaardigheden. Waarom slaagt de ene ex-prof wel en de andere niet als trainer/coach? Volgens mij heeft dat niet zozeer met het inzicht in het voetbalspelletje of met de oe-

Het onderwerp van mentale processen of teamontwikkeling zat nog wat in de taboesfeer, weet ik nu achteraf. Ik vind dat je weinig hebt aan taboes en ik loop dan ook niet weg voor begrippen als vorm, mentaliteit, flow of focus. Ik ga graag aan de slag met spelers die weinig zeggen te kunnen met deze begrippen. Ik denk dat je je als trainer of als speler te kort doet als je niet open staat voor kennis en kunde op het gebied van teamontwikkeling. De ene speler heeft er meer mee dan de ander, maar als je het niet eens probeert, dan ben je in mijn ogen niet slim bezig. Voor alle duidelijkheid: de teamontwikkeling bij FC Groningen en de mentale zaken die daarbij een rol spelen, zijn beslist niet het exclusieve werkterrein van René Felen. Als we het hebben over de focus richting de volgende wedstrijd, dan kunnen we daar als technische staf zelf grote invloed op uitoefenen. Er is al aandacht voor de eerstvolgende tegenstander in de nabespreking van de vorige

Actievere rol

Wat is er bij FC Groningen concreet veranderd sinds de komst van René Felen?

Ron Jans: "Eén van de veranderingen bij de ontwikkeling van het teamproces is een veel grotere inbreng van de spelers bij de wedstrijdbesprekingen, zowel voor als na een wedstrijd. Als speler was ik altijd gewend dat de trainer precies aangaf wat er op het

veld moest gebeuren. Hij eindigde een wedstrijdbespreking standaard met een prikkelende opmerking en dan ging je het veld op. In principe zien we nu bij FC Groningen elke bespreking als een moment om ons als team en individuele speler te ontwikkelen. Je maakt met elkaar afspraken bij balbezit, balverlies, omschakeling, spelhervattingen. Die afspraken kun je controleren in besprekingen. Spelers en staf moeten elkaar op het nakomen van afspraken kunnen aanspreken. Dit gaat bij FC Groningen steeds beter. Spelers zijn veel vaker zelf aan het woord met meningen, oplossingen en samenvattingen van situaties of van een wedstrijd. Ik denk dat je daardoor spelers enorm beïnvloedt om zichzelf te ontwikkelen.”

René Felen: “Standaard bij voetbal hoort een nabespreking. Afhankelijk van je beschikbare tijd kun je ervoor kiezen om direct na de wedstrijd of voor de volgende training de wedstrijd na te bespreken. Bij volwassenen gaat het weer op een andere manier dan bij kinderen. Bij de profs wordt het anders gedaan dan bij de amateurs. Hoe dan ook, elke trainer moet zich afvragen waarom hij een nabespreking houdt. Is dat om iets af te sluiten, om personen te belonen of aan te vallen, om te leren, om de volgende wedstrijd voor te bereiden? Ik vermoed dat lang niet alle trainers nadenken over de doelstelling van die nabespreking. Dus niet alleen zo'n nabespreking houden omdat het er bij hoort, maar omdat het een geweldig leermoment kan zijn voor de spelers en het team. Vervolgens is het de vraag hoe je je spelers laat leren. Ben je als trainer veel aan het woord of laat je ruimte voor actieve inbreng van de spelers? En als je dan al vragen stelt, hoe doe je dat dan? Je kunt suggestieve vragen stellen ('vind jij ook niet dat...?'), gesloten vragen ('hebben we goed of slecht gespeeld?') of open vragen ('wat kun je vertellen over ons eigen spel bij balbezit?'). Het mag duidelijk zijn dat de laatste soort meestal de voorkeur geniet. Vervolgens is het belangrijk om na een openingsvraag met goede dóórvraag-vragen te komen. Jouw vraag moet niet altijd slechts de aanleiding zijn voor een monoloog van jezelf. Veel trainers

vinden dit lastig.”

Veilige omgeving

Ron Jans: “Eerst als spelers zich veilig voelen, durven ze in een groep te zeggen wat ze van elkaar en de teamprestatie vinden. Dus moet je als coach voor die veilige omgeving zorgen. Bij FC Groningen is dat gelukkig ook de cultuur van de club. Ook in de jeugdopleiding zijn we bezig met de eigen verantwoordelijkheid van jeugdspelers. Dit seizoen hebben we enkele jeugdspelers bij de selectie gekregen en die moeten zich eerst prettig en thuis voelen voordat ze echt iets gaan zeggen. Dat proces kun je



als trainer bewust stimuleren door hen vragen te laten beantwoorden waarop ze zeker het antwoord weten of door oudere medespelers iets positiefs over hen te laten vertellen. Ook scheelt het dat René geen onbekend persoon voor hen is. Hij praat een aantal keren per seizoen met de B-elften en A-junioren in zogenaamde teamsessies over onderwerpen als vertrouwen, conflicten en elkaar aanspreken. Dat hebben we steeds verder uitgebouwd, daar is goed over nagedacht.”

René Felen: “Bij FC Groningen gebruiken we het principe van teamontwikkeling om beter te kunnen leren als individu. Hoe meer er sprake is van een 'team', des te veiliger is de omgeving en daardoor groter de kans dat je eerder stappen kunt maken in je ontwikkeling als voetballer. Daarvan profiteert het team uiteindelijk ook weer. Natuurlijk zijn er ook uitzonderlijke talenten die minder aangewezen zijn op die veilige leeromgeving. Denk bijvoorbeeld aan Arjen Robben in zijn FC

Groningen-tijd, dat was 'buitencategorie'. Ik heb het vooral over de gemiddelde, goede voetballer. Het is een interessant gegeven dat veel profvoetballers van nu zeggen dat zij in hun jeugd jaren niet 'de beste voetballer' van het team waren. Waarschijnlijk werd dat toen afgemeten aan technische of fysieke kwaliteiten. Jaren later hebben zij het echter wél gehaald en de betere voetballers van weleer niet. Of die spelen op een lager niveau. Hoe komt dat? Ik denk dat dit voor een groot deel met mentale vaardigheden heeft te maken.”

Andere cultuur

Hoe houden jullie bij de teamontwikkeling en de mentale processen die daarbij een rol spelen, rekening met spelers uit andere culturen?

Ron Jans: “Heel nadrukkelijk. Ik heb op een training één keer Luis Suárez op zijn donder gegeven in het bijzijn van de gehele groep. Dat was niet slim. Ik zag direct dat het was aangekomen, maar het hielp niets. Hem heb ik dus direct na deze training bij me geroepen. Ik vertelde wat ik had gezien en vroeg of hij begrepen had wat ik bedoelde. Jongens uit Zuid-Amerika zijn niet gewend om een actieve bijdrage te leveren aan het teamproces. Ik heb hen in een individueel gesprek geconfronteerd met hun gedrag. 'Je zit er maar een beetje bij, maar ik heb liever dat je meédoet'. Ik leg nog eens uit waarom wij zo werken en stukje voor stukje nemen ze dan een actievere houding aan. Ze beantwoorden vragen uit zichzelf en zien in dat het ook best leuk kan zijn om op deze manier te werken. Aanvankelijk zullen ze gedacht hebben dat ik als trainer erg twijfel, juist omdat ik zo veel vragen stel aan spelers. In Spanje moet ik dit misschien ook niet doen als trainer. Voor de Oost-Europese spelers gelden weer andere dingen. Zij zijn doorgaans zeer taakgericht en moeten leren dat je als speler echt een mening mag hebben. Dat je daar niet voor gestraft wordt. Ondrej Svejdik is bijvoorbeeld een fantastische jongen die heel volgzaam is. Met hem krijg je niet zo snel problemen. In het veld verwachten we echter wel van hem, zeker centraal in de verdediging, dat hij coacht, samenwerkt, beslissingen

neemt. Dat bewustzijn proberen we bij hem te vergroten door hem verantwoordelijkheden te geven. Ik denk dat hij, maar ook iedere andere speler, hierdoor het beste leert en daar ook motivatie uit put.”

René Felen vult aan: “Fredrik Stenman en Luciano da Silva kwamen dit seizoen nieuw bij FC Groningen. Er ging een wereld voor hen open, zeiden ze. Hun mening dééd en doet er bij ons echt toe. We hebben met hen individueel gesproken, onder meer om een profielschets te maken. Ik kijk naar gedrag, naar de natuur van een speler. Heeft hij het over ‘ik’ of over ‘wij’ of over ‘zij’? Waar is hij gevoelig voor? Marcus Berg gaf in zo’n gesprek aan dat hij dacht extrovert te zijn. Maar waar bleek dat dan uit? Bij doelpunten zag je hem niet echt juichen en liep hij terug naar eigen helft. Voelt hij zich dan wel op zijn gemak of is hij eigenlijk gewoon introvert? Inmiddels viert Berg doelpunten veel uitbundiger. Het antwoord is gegeven... Verder dient zo’n gesprek om duidelijk uit te leggen waarom wij zo hameren op het vertonen van normaal gedrag. Jouw gedrag heeft namelijk invloed op anderen, zo simpel is het. Nevland wordt niet alleen gewaardeerd door zijn doelpunten, maar ook door het afjagen bij balbezit tegenpartij. Dat gedrag geeft anderen ook weer energie. Nevland is trouwens een introverte speler, terwijl - als je denkt aan het teambelang - extravert beter bij hem zou passen. Hij heeft een groot aanzien door zijn kwaliteiten. Als zo’n speler iets doet, wordt het automatisch overgenomen door medespelers. Maar een introverte speler gaat op het moment dat er iets mis gaat, eerst te rade bij zichzelf. Dat zou je bij Nevland juist niet willen. Kun je van hem dan zo maar een extrovert persoon maken? Nee, dat is niet de bedoeling. Aan de andere kant kun je hem hierbij wel helpen door middel van oefeningen. En dat kan ook gewoon tijdens de training, bijvoorbeeld als het gaat om de ‘na-coaching’ van elke bal. Daarmee train je ook een beetje extravert gedrag. Daar zijn we al bij de D-pupillen van FC Groningen bewust mee bezig. We hopen daarmee dat het onderling coachen steeds meer een natuurlijk

Checklist bij besprekingen/overleggen



Hoe kun je de discipline van alle aanwezigen bewerkstelligen?

Hier gaat het om het maken van afspraken. Bij iedere trainer en spelersgroep heerst een eigen standaard wat betreft discipline. Het is in ieder geval zaak voor de trainer dat iedereen bij de les is en dat iedere speler antwoord moet kunnen geven op jouw vraag. Je moet geen genoegen willen nemen met een antwoord als ‘Ik weet het niet’. Dan is je vraag niet goed geweest. Discipline kan ook zijn dat je van al je spelers verwacht dat ze een kort beeld van de wedstrijd kunnen geven. Dus ook de wisselers die dat in de rust prima zouden kunnen doen. Zij hebben vanaf de zijkant gekeken en worden op deze manier ook actief bij het geheel betrokken.

In hoeverre heb je met elkaar afgesproken op welke manier je een bespreking wilt voeren?

Vanaf het begin van het seizoen dient de trainer hier een standaard te zetten. Bijvoorbeeld dat hij van iedereen een actieve bijdrage verwacht en dat er geen foute antwoorden mogelijk zijn: ‘We gaan niet om elkaar lachen.’ Aanvankelijk geeft hij aan hoe hij het wil hebben en de trainer sluit af met de vraag wat de spelers denken aan deze manier van werken te hebben. Vervolgens komen in de positioneringsfase de eerder gemaakte afspraken onder druk te staan. Er wordt nu wél naar elkaar gewezen. In de normeringsfase ga je kijken of de eerder gemaakte afspraken nog steeds werken in jouw nabespreking. Moet de trainer het toch strakker gaan leiden of kan hij juist meer vrijheid geven aan de spelers? In de presteerfase is het een logisch gegeven dat de nabespreking het team helpt om beter te worden.

Welke rolverdeling ga je toepassen?

Om ervoor te waken dat de trainer niet alleen aan het woord is, kun je hierover afspraken maken. Je kunt bijvoorbeeld de aanvoerder of een andere verbaal goede speler elke wedstrijd kort laten samenvatten. Vanuit dat perspectief ontstaat er dan vanzelf een gesprek. Sommige spelers komen per linie aan bod in een nabespreking of per flank/as. Op die manier kun je allemaal verdelingen maken om je bespreking vorm te geven. Bij de jeugd zou je iedereen kunnen vragen om over zijn buurman, zoals je in de kleedkamer zit, één goed punt uit de wedstrijd te vertellen. Op die manier krijgt iedereen een actieve rol, heerst er een positieve sfeer en blijft iedereen weer bij de les.

Wanneer evalueer je het proces van de bespreking?

Op een gegeven moment moet je met de spelers bespreken of de nabespreking in zijn huidige vorm oplevert wat je er destijds mee beoogde. Misschien vinden de spelers het volstrekt nutteloos of willen ze juist een langere bespreking hebben. Het kan ook zijn dat je als trainer vindt dat je spelers er te weinig mee doen. Als ze iets niet oppakken, moet je eerst bij jezelf te rade gaan: wat is jouw rol in het verhaal? Ben je wel duidelijk genoeg? Laat je de spelers voldoende meedenken? Daag je hen wel uit?

iets wordt voor de spelers.

Nu weet ik dat het onderling coachen ook een van de 'reguliere' coachmomenten is voor iedere trainer die een trainerscursus heeft gevolgd. Dat wil echter niet zeggen dat het niet goed is hem hier later nog eens aan te herinneren. Na je autorijexamen kun je prima een auto besturen, maar iedereen laat door routine vanzelf wel steekjes vallen in de jaren daarna.

De nieuwe spelers bij het eerste van FC Groningen kwamen in een team terecht dat al enige tijd onderweg was in dat proces van teamontwikkeling. Er heerste bij hun komst al duidelijk een soort standaard van 'zo doen wij dat hier dus' en dat draagt bij aan de integratie van nieuwe spelers. Bij nieuwe spelers in een bestaand team moet je je als trainer realiseren dat sommige zaken voor hen misschien wat snel gaan, terwijl het voor anderen gesneden koek is. Of bij buitenlandse spelers dat ze de Nederlandse taal nog niet machtig zijn: maak kleine stapjes in je vraag- en antwoordspel. Of zit je eerst even apart met deze jongens? Gebruik je wel of niet een tolk? Maak je gebruik van Engels of

wil je echt alles in het Nederlands hebben? Je moet bepalen wat voor jezelf en het team goed werkt. Meetpunt is wat uiteindelijk op het veld gebeurt."

Zelfkritiek

Hoe spelen jullie bij FC Groningen in op de mentale processen die ontstaan na een aantal verloren wedstrijden?

Ron Jans: "Eind oktober en half november verloren we twee keer met 5-1. Eerst tegen NEC en daarna tegen Roda JC. We hebben toen de spelers een aantal vragen over zichzelf meegegeven. Wat was jouw rol in de afgelopen wedstrijden? Wat heb jij er aan gedaan om het team toen beter te laten functioneren? Wat heb je niet gedaan? Waarom niet? Wat had je wél kunnen doen? Vanwege een interlandweekend hadden we toen wat langer de tijd tot de volgende competitiewedstrijd. We hebben een kritische nabespreking gehad aan de hand van de videobeelden. Drie dagen lang hebben we de ballen niet buiten gehad. We doorbraken dus ook letterlijk het wekelijkse patroon. De spelers moesten met de billen bloot. In moeilijke tijden kijken spelers liever naar

dat hij inderdaad niet thuis had gegeven op de momenten dat dit nodig was in de wedstrijd."

René Felen: "We verloren die twee duels met 5-1 inderdaad vooral omdat spelers hun verantwoordelijkheid niet namen op de momenten dat het nodig was. We waren tegen NEC en Roda JC voorbereid op stevige duels, waarbij een absolute wil om te winnen wel van pas zou komen. Bij voorbaat zegt ieder teamlid ook bij FC Groningen bijna standaard dat hij er alles voor over heeft om te winnen. Maar waarom zien we tijdens zulke wedstrijden, het meetmoment, dan toch iets heel anders? Aan de ene kant heeft het hebben van een team veel voordelen, maar een nadeel kan zijn dat een individu het team ook kan gebruiken om zich te verschuilen. Het is makkelijker om te praten over 'wij' terwijl het eigenlijk over 'mij' gaat.

Vervolgens hield Ron Jans de spelers dus aan de hand van die vragen een spiegel voor. Wat zijn de kwaliteiten van FC Groningen? Uit de antwoorden van de spelersgroep bleek dat ook de spelers beseffen dat er heel veel kwaliteit bij FC Groningen rondloopt.

Maar zijn we daarmee goed genoeg? Hoe zorg je ervoor dat je van goed naar geweldig gaat? Dat is snel gezegd, maar niet zo makkelijk gedaan. Als je geweldig bent, kun je ook op de momenten dat het slecht gaat gebruik maken van je goede kwaliteiten. Dat is lastig, maar het is te leren. De een kan dat wat makkelijker dan de ander. En de een doet het op een andere manier dan de ander. De speler die vanuit nature een fantastische wisselpass over 50 meter heeft, zal sneller geneigd zijn deze kwaliteit onder druk te blijven tonen dan een speler die deze vaardigheid door keihard trainen heeft aangeleerd. Die laatste zal op die momenten eerder andere oplossingen zoeken waar hij zich prettiger bij voelt.

Als het goed gaat, zijn mensen geneigd om in de spiegel te kijken. Dan zien ze vooral zichzelf. Als het fout gaat, kijkt men uit het raam naar anderen. Dat is een mooie metafoor die ik heb gelezen in het interessante boek 'Good to Great' van Jim Collins. Na die twee grote nederlagen hebben we dat omgedraaid. We hebben tegen

Als je iets 100 keer hebt gezegd, is het 99 keer te veel. Blijkbaar heb je de speler niet geraakt

Rene Felen



www.devoetbaltrainer.nl

**De Voetbal
Trainer**
LUW VAN KLEED

In het boek 'Teamontwikkeling' vormen de vier fasen in het proces van teamontwikkeling een belangrijk uitgangspunt. Kijk of u herkent in welke fase uw team zich momenteel bevindt, of de voorgaande fasen inderdaad achter u liggen en wat de bijbehorende kenmerken van de spelers en uw eigen persoon als trainer zijn.

Beleefdheidsfase

Gedragingen van spelers/het team

- Veel enthousiasme/lachen
- Betrokkenheid
- Herkenning kwaliteiten van andere spelers; eigen inschatting maken
- Spelers zien deze fase als belangrijk voor verdere eigen ontwikkeling
- Situaties worden getest zonder dat men conflicten aangaat
- Spelers zoeken naar expliciete verduidelijking in de eigen taak om die optimaal te kunnen invullen
- Spelers zoeken naar de eigen rol in het team om die optimaal te kunnen invullen
- Spelers zijn meer taakinhoudelijk-geörienteerd dan rol-geörienteerd

Gewenste gedragingen van de trainer

- Het uitdragen van een aantal kernwaarden aan het team die gelden als de manier van omgang met elkaar in en om het veld. De spelers maken normen, in het verlengde van deze kernwaarden
- Veel tijd steken in het achterhalen van visie van spelers door gesprekken met individuele spelers. Hiermee wordt ook de relatie tussen trainer en speler positief opgebouwd
- Opbouwen van vertrouwen in de groep met elkaar en de leiding
- Helder maken wat hij als sterke punten van het team ziet
- Het geven van leiding op een instruerende manier (hoog taakgericht en laag relatiegericht) aan de groep en vooral het vragen stellen over wie, wat, wanneer, waar en hoe. De instruerende manier van leidinggeven betekent ook dat de coach problemen aangeeft, de doelstellingen, taken en rollen bepaalt, oplossingen en besluiten aangeeft, evalueert en toezicht houdt.

Positioneringsfase

Gedragingen van spelers/het team

- Het hebben en uiten van kritiek op gestelde doelen, op gemaakte afspraken, op de speelwijze, op faciliteiten, op kwaliteit van andere spelers en leiding
- Vorming van (oppositie)groepjes
- Druk leggen op de trainer om duidelijker te zijn (oplossen problemen)
- Zoeken van negatieve aandacht
- Energie steken in bijzaken
- Verschuilen achter de eigen taken
- Druk leggen op andere spelers
- Kwaliteiten van andere spelers zien als bedreiging
- Matig tot slecht naar elkaar luisteren

Gewenste gedragingen van de trainer

- Het vasthouden aan gemaakte afspraken, doelstellingen en kernwaarden
- Het naar voren brengen van de verschillende gezichtspunten van het team en begeleiding tot een win-win-situatie
- Zeer goed luisteren naar alle spelers individueel en naar het team
- Leiden op een coachende manier (hoog taakgericht en hoog relatiegericht) aan de groep en het stellen van vragen over wie, wat, wanneer en hoe en waarom. De coachende manier van leidinggeven betekent ook dat de trainer problemen met de betrokkenen bespreekt, initiatieven steunt en beloont, aandacht vestigt op het nemen van initiatieven in lijn met de doelstellingen; daar waar mogelijk spelers betreft bij het nemen van beslissingen; (bij)stuurt en evalueert
- Energie steken in die elementen waarover men controle heeft en waarvoor men verantwoordelijk is.

de groep gezegd: "Als het goed gaat, kijk je maar uit het raam en kun je genieten. Maar gaat het fout, moet je eerst naar jezelf kijken. Wat is jouw bijdrage geweest? Wat kun jij beter doen? Op die momenten zijn we niet op zoek naar algemene uitspraken zoals 'We moeten meer drukzetten'. Dat is dan heel vrijblijvend en iedereen is het er natuurlijk mee eens, maar je wordt er als team niet beter van. Een dergelijke open discussie is tegenwoordig niet vreemd of lastig bij FC Groningen. Het is de standaard geworden waarop wij met elkaar kunnen en willen omgaan. Ook na de verloren wedstrijd tegen SC Heerenveen (4-2) ontstond er een heel interactieve discussie tussen spelers over die wed-

individueel achter de video gezeten met alle momenten uit de wedstrijd waarbij zo'n speler direct betrokken was. Dat doen we dan niet de dag na de wedstrijd, maar midden in de week. Dan praat je doorgaans over zaken die al eerder aan de orde zijn gekomen. Het gaat om het terughalen en verduidelijken van dingen die op het veld zijn gebeurd. Praten is één, laten zien is twee en er vervolgens op trainen (en voor de trainer betekent dat dus coachen op die specifieke aandachtspunten) is stap drie. Het liefst zou ik het bespreken aan de hand van individuele videobeelden in de toekomst nog verder willen uitbouwen."

uitzonderingen maken. Zuid-Amerikaanse spelers zien niet altijd het belang in van hard trainen. Aanvankelijk maak je als trainer duidelijk waarom jij het toch belangrijk vindt dat ook zij hard trainen. Andere spelers hebben dat nodig. Vervolgens kun je op een later moment deze eerder gestelde standaard gemakkelijker verleggen. Je hoeft dan minder bang te zijn dat de hele hand wordt genomen, terwijl je één vinger hebt gegeven.

In het (amateur)voetbal is het op tijd of te laat komen ook zo'n onderwerp. Zet je je beste speler wissel als hij te laat is gekomen? Hier is geen eenduidig antwoord op te geven, zeker niet als je het over jeugdspelers hebt. In dat laatste geval spelen ook de ouders nog een rol. Je moet sowieso in gesprek gaan met een speler die te laat komt. Probeer de oorzaak te achterhalen en de speler te helpen om het probleem op te lossen. Ga het probleem niet zélf oplossen. De speler moet zelf eigenaar van het probleem worden."

Een goede leeromgeving betekent niet dat je alleen maar aardig voor elkaar bent, maar dat je juist ook tegen elkaar zegt wat er niet goed ging.

strijd op basis van videobeelden. De trainers van FC Groningen zorgen nu in ieder geval voor een bespreking die op het individu gericht is. Mijn rol is dan vooral observerend. Ik luister niet zozeer voetbalinhoudelijk maar procesmatig naar antwoorden, kijk naar non-verbaal gedrag en bespreek dat vaak na met de trainers. Wat zijn bijvoorbeeld de woorden, de termen die spelers gebruiken? De ene speler bedoelt met de term 'controle' misschien iets heel anders dan een andere speler. Of de trainer zegt 'we geven niets weg' als hij eigenlijk 'controle' bedoelt. Het helpt een team als iedereen, spelers en staf, letterlijk dezelfde taal spreekt."

Video

Ron Jans: "Het liefst illustreren wij die besprekingen inderdaad met videobeelden. We gebruiken dan voorgelecteerde beelden waar wij als technische staf een specifieke bedoeling mee hebben. Dat heeft mijn voorkeur boven het meegeven van de gehele wedstrijd op dvd en spelers het zelf laten uitzoeken. Een voetballer moet dan langer dan anderhalf uur beeldmateriaal afkijken. Raymond Libregts verricht hier het nodige voorwerk samen met de videoanalist. Dit seizoen hebben we met vier spelers

Uitzonderingen maken

Veel trainers worstelen met de vraag of voor alle spelers dezelfde regels moeten gelden als je er een (h)echt team van wilt maken. René, wat is het standpunt van jou als teamontwikkelaar?

René Felen: "Evgeniy Levchenko maakte, net als Antoine van der Linden, veel vuile meters voor een speler als Luis Suárez. Aanvankelijk was dat minder vanzelfsprekend. Suárez zou meer mee moeten verdedigen, maar toen hij doelpunten ging maken en assists verzorgde, werd de rolverdeling duidelijker en werd het maken van vuile meters door anderen meer gewaardeerd. Kiest de trainer ervoor om alle spelers over één kam te scheeren en laat hij ook Suárez altijd veel verdedigend werk opknappen, dan laat hij zo'n jongen niet in zijn kracht spelen. Ook ga je hem wellicht bekritisseren waarom hij zo weinig kansen creëert, maar dat zou dan aan het constant meeverdedigen kunnen liggen. Ik vind dan ook dat je niet kunt zeggen dat een trainer altijd dezelfde regels moet hanteren voor iedereen. In het begin wel. In die eerste fase van het teamproces moet de trainer de standaarden zetten. Zodra iedereen echter de kwaliteiten en rollen van elkaar kent én accepteert, kun je

Meerwaarde

Ron Jans: "Vorig seizoen was het in goede banen leiden van het teamproces aanvankelijk best lastig. We kregen een aantal nieuwe spelers uit verschillende culturen er bij. Aan het eind van het seizoen konden we echter terugkijken op een goede prestatie. Zo begin je eigenlijk ieder jaar weer opnieuw, al heb ik het gevoel dat we dit seizoen bij aanvang alweer een stap verder waren dan vorig jaar. We hadden tenslotte heel wat spelers die waren gebleven. Het probleem bij mentale aspecten blijft echter dat het veel minder goed meetbaar is dan een doelpunt, een overtreding, of een onderschepping. Maar dat het een van de onderdelen is die hoort bij een speler, bij een team en bij de ontwikkeling van een speler en een team, dat lijkt me duidelijk. Nu is bij FC Groningen iedereen overtuigd van de meerwaarde van iemand als René bij het begeleiden van die mentale processen. We worden er beter van: wij als trainers, de spelers en dus het team. Daarom is het contract met hem en zijn bedrijf TripleWinSport onlangs tot 2010 verlengd."

Normeringsfase

Gedragingen van spelers/het team

- Groeien van het zelfvertrouwen, waardoor men meer mogelijkheden ziet
- Groter wordende openheid binnen het team, men deelt problemen
- Beter en vaker reageren op elkaar
- Vrijelijk uitwisselen van ideeën
- Actieve deelname aan besluitvorming
- Herkenning van de eigen rol in het team, eigen verantwoordelijkheid en waardering van het team
- Herkenning gevolgen eigen gedrag
- Herkenning teamgeest, waardoor 'boven zichzelf uitstijgen' mogelijk is
- Het team en elkaar steeds willen verbeteren
- Het zien van de trainer als procesbegeleider
- Acceptatie van iedere individuele speler op zijn kunnen
- Ontstaan van een 'eigen taal', een hecht team, een teamgeest

Gewenste gedragingen van de trainer

- Actieve manier van luisteren en ondersteuning initiatieven
- Blijven bouwen aan zelfvertrouwen van spelers
- Problemen aangeven die om een oplossing vragen (bied zelf geen oplossing)
- Begeleiden van de processen in lijn met de doelstellingen
- Nadruk leggen op rollen in het team (naast taken die moeten worden uitgevoerd)
- Meer spelers betrekken bij besluitvorming
- De trainer wordt meer mentor (lager taakgericht en hoog relatiegericht)
- Vragen stellen over wie, wanneer, waar en waarom
- Spelers leren om steeds meer initiatieven te nemen

Prestatiefase

Gedragingen van spelers/het team

- Spelers hebben veel plezier; de stemming is goed, blijkt effectief en wordt ook zo ervaren
- Er is grote gemotiveerdheid en betrokkenheid
- Openheid binnen de groep is aanwezig en blijft gehandhaafd
- Men gaat goed om met conflicten; deze horen erbij en worden niet uit de weg gegaan
- Het teamgevoel is zeer sterk
- Allen doen actief mee aan besluitvorming
- Spelers nemen individueel hun verantwoordelijkheid zodat het totaal beter wordt
- Men neemt ook verantwoordelijkheid voor leiderschap (bij winst of verlies)
- Men ziet de trainer als middel om beter te presteren als team
- Men voelt dat men individueel meer bereikt heeft dan men had verwacht
- Men beseft dat men samen veel voor elkaar kan krijgen
- Spelers kunnen denken en handelen vanuit hun eigen teamtaal
- Spelers blijven samenwerken, ondanks problemen of tegenslagen
- Spelers zijn in staat 'de muur' te herkennen en daarop te anticiperen

Gewenste gedragingen van de trainer

- Voortdurend blijven bouwen aan individueel vertrouwen en teamvertrouwen
- Deelnemen aan het team als gelijke
- Ondersteunen van beslissingen van het team
- Ondersteunen van initiatieven van het team
- Delegeren van steeds meer taken
- Doelstellingen steeds in het oog houden
- Hulpbron voor het team zijn (laag taakgericht en laag relatiegericht)
- Vragen stellen over wie en wanneer
- Spelers aanspreken op verantwoordelijkheden en feedback geven.

Teamontwikkeling bij de jeugdteams van FC Groningen

Peter Jeltema: “Ook bij de jeugdteams van FC Groningen gebruiken we de teamontwikkeling als middel om individuele spelers beter te maken. Wij doen dat de gehele opleiding door, maar in elke leeftijdscategorie met andere accenten. Daarbij streven wij een situatie na dat de jeugdtrainer de centrale persoon is richting de spelers, ook als het gaat om teamontwikkeling of mentale vaardigheden.

D-pupillen

Peter Jeltema: “Bij de jongsten van de opleiding staat vooral het individueel ontwikkelen voorop. Technische kwaliteiten zullen meer aan de orde komen dan de specifieke teamaspecten. Wel is gekeken wat wél verlangd mag worden van de pupillen. Waarbij de nadruk bij de D2 ligt op gewinning en bij de D1 op uitvoeren.

Een van de aandachtspunten is dat de spelers leren om te leren. Waren ze bij hun amateurclub waarschijnlijk één van de besten, nu zijn ze een speler binnen een team met alleen maar goede voetballers. Dat kan even wennen zijn. Ze moeten bijvoorbeeld kunnen omgaan met de aanwijzingen van de trainer en inzien dat de trainer dat doet om de speler beter te maken. Een belangrijk accent bij de D-pupillen is dat ze elkaar leren coachen. Roep elkaars naam als je de bal aanspeelt. Met het onderling coachen willen wij initiatiefrijk gedrag stimuleren.”

C-junioren

Peter Jeltema: “Ligt bij de D-pupillen vooral de nadruk op het individu, bij de C-junioren ligt meer de nadruk op het individu t.o.v. de omgeving. Bij de C-junioren wordt veel nadruk gelegd op verantwoordelijkheid en initiatief nemen. Waarbij de nadruk bij de C2 ligt op bewust worden en bij de C1 op uitvoeren.

René Felen gaat niet zelf met de D-pupillen aan de slag, maar heeft gesprekken met de trainers Peter Hoekstra en Hugo Alves Velame gehad waarin zij het team in hoofdlijnen bespraken. Bij de C-teams kan het wel zo zijn dat Felen een training of een wedstrijd van dichtbij meemaakt, in-

clusief de bijbehorende besprekingen. In principe gebeurt dat per team twee keer per seizoen. Hoe dat precies gebeurt, gaat in overleg met de desbetreffende jeugdtrainer. C2-trainer Erik Muntendam heeft Felen inderdaad bij een training of wedstrijd laten meekijken, terwijl C1-trainer Grafton Hol-



band zijn team klaar vond voor een teamsessie waarin ook theorie over teamontwikkeling besproken kon worden. Op beide manieren krijgt Felen een goede indruk van hoe de trainer functioneert bij zijn team. Hij houdt de trainer een spiegel voor op basis van wat hij vanuit zijn invalshoek van teamontwikkeling heeft gezien.

Na vier jaar FC Groningen moet er een bewustzijn gaan ontstaan wat de eigen verantwoordelijkheid is van iedere speler. Waarom is hij uitgekozen om bij FC Groningen te voetballen?

Waarom heeft hij er zelf voor gekozen? Welk doel streeft hij na bij FC Groningen? Door ook aan dit soort onderwerpen aandacht te besteden in de evaluatiegesprekken, gaan de spelers hier bewuster over nadenken en als het goed is ook naar handelen.”

B-junioren

Peter Jeltema: “Bij de B-junioren wordt René Felen betrokken bij trainingen en wedstrijden. Bovendien hebben we zijn kennis een aantal keren benut tijdens de voorbereiding op een seizoen. Dat start meestal vanuit het formuleren van de doelstellingen voor dat jaar. In een aantal teamsessies wordt daar vervolgens een vervolg aan gegeven. B-junioren moeten zich ook bewust worden van de ontwikkeling en opleiding van een ander. Ze trainen vijf keer in de week, krijgen veel met hun teamgenoten te maken. Een rechtsback die onvoldoende functioneert in de opbouw bijvoorbeeld: hier kunnen diverse oorzaken een rol spelen. Is hij technisch niet vaardig genoeg? Is de samenwerking met de vleugelaanvaller onvoldoende? Of durft hij misschien te weinig initiatief te tonen? De staf benadert elke speler steeds meer vanuit een individueel opleidingstraject. Moet met speler X vooral op het trainingsveld gewerkt worden aan zijn technische verbeterpunten, maar is speler Y veel meer gebaat bij een meer zelfbewuste leefwijze die past bij topsport? Of moet er vooral gekeken worden naar de mentale vorming van de speler? Dan kan Felen daar een bijdrage aan leveren, via de betreffende jeugdtrainer of meer toegevoegd op de individuele speler zelf.

Uiteindelijk moeten de resultaten teruggezien worden in de voetbalhandelingen op het veld. De eerder genoemde rechtsback toont hopelijk na verloop van tijd meer initiatief in de opbouw, waarbij zichtbaar is dat hij voldoende ballen diep speelt, dat hij vraagt om de bal, dat hij de bal na-coacht, dat hij een aantal keer per wedstrijd mee opkomt langs de lijn. In de B-leeftijd moet de rol van iedere speler binnen het team wel duidelijk worden. Dat kan een voetbalrol zijn, bijvoorbeeld: ben je een typische verdediger, ben je een avontuurlijke of juist behoudende middenvelder, heb je opbouwende kwaliteiten, ben je sterk bij spelhervattingen aanvullend of verdedigend? In een team kun je ook een andere soort rol hebben. Ben je een leider of waterdrager? Neem je verantwoordelijkheid als er iets georganiseerd moet worden buiten het voetballen om? Ben je een teamspeler of een individualist? De antwoorden op deze vragen worden bij de B-junioren verwacht.”

A-junioren

Peter Jeltema: “In de B-leeftijd stimuleren we dat de spelers onenigheid of onduidelijkheid herkennen en proberen op te lossen. A-junioren moeten conflicten willen en kunnen aangaan. Ze moeten een meningsverschil niet uit de weg gaan. We verwachten van A-junioren volwassen gedrag. De speler moet zelfstandig kunnen handelen en is nu voor een groot deel verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling. Je maakt niet zo maar deel uit van een A1-elftal op het hoogste niveau. Je bent al een eind op weg richting het betaald voetbal. Ik vind dat onze A-junioren zich hiervan bewust zijn en ernaar handelen. Dat zie ik bijvoorbeeld aan de invulling van hun weekplanning, hun manier van leven en dat verneem ik uit de gesprekken met de trainers.

We verwachten van de A-junior dat hij een beeld heeft van zijn mogelijkheden, hetgeen bijvoorbeeld tot uitdrukking komt in de het zogenaamde POP-gesprek. We beginnen vanaf de B1 met deze gesprekken. Daarin komt de zogenaamde schijf van vijf aan de orde. De onderdelen Fysiek, Mentaal, Team, Technisch en Tactisch worden dan besproken. Dit moet uitmonden

in een werkplan. De spelers moeten ervan doordrongen zijn dat ze er alles aan moeten doen wat in hun mogelijkheden ligt. Uiteindelijk volgt er mogelijk een contract in het betaalde voetbal. Dát is iets wat ze niet geheel in eigen hand hebben, maar ze moeten wel het idee hebben dat zij er werkelijk alles aan gedaan hebben.”

Beloften

Peter Jeltema: “Bij de Beloften moeten de spelers leven, denken en handelen als een prof. Dat ligt zo dicht bij het eerste elftal, dat dit vanzelfsprekend is. Anders kan je ook niet meer bij de Beloften te spelen. Bij ons staan de Beloften onder leiding van trainer Erwin van de Looi. Zijn team is vooral een opleidingsteam, een verlenging van de A1. Voorheen was het vooral een uitvalsbasis voor spelers uit het eerste team. Dat is een compleet an-



dere insteek. De spelers begrijpen dat ze niet allemaal in het eerste team van FC Groningen zullen komen, maar ze hebben goede kans om in ieder geval in het betaald voetbal te eindigen. Ook hier geldt dat ze zich ondergeschikt moet maken aan de ontwikkelingen. Natuurlijk komt het nog steeds voor dat een speler van het eerste elftal na een blessure weer ritme moet opdoen bij de Beloften. Dan kan dat dus ten koste gaan van een speler van het Beloften team, zonder dat hij daar iets aan kan doen. Erwin van de Looi is een trainer die spelers hier goed mee kan laten omgaan. Zijn rol is dan om zo'n teleurgestelde speler te overtuigen van het feit dat hij zelf hard moet blijven werken, dat hij op de goede weg is.”

Team trainers

Peter Jeltema: “Alle vier de stadia die

een voetbalteam doormaakt (beleefdheidsfase, positioneringfase, normeringfase, prestatiefase) vinden wij ook terug binnen de groep jeugdtrainers voor wie ik verantwoordelijk ben. Een trainer moet zijn eigen team trainen en coachen, maar ze maken ook allemaal deel uit van het trainersteam. We willen dat de trainers elkaar beïnvloeden. Onlangs hadden we onder leiding van René Felen een sessie teamontwikkeling met alle jeugdtrainers. We stelden ons zelf de vraag of wij een topteam zijn. We zijn weliswaar goed op weg, maar we hebben nog wel even te gaan. Ik denk dat de jeugdtrainersstaf van FC Groningen momenteel vlakbij de normeringfase zit. Dat heeft deels te maken met randvoorwaardelijke zaken. Een aantal jeugdtrainers van FC Groningen is parttime in dienst. Naast werken bij FC Groningen hebben zij dus ook nog

een andere verantwoordelijkheid. Ook hebben we wat verschuivingen in de trainersstaf gehad en is A1-trainer Paul Raveneau dit seizoen nieuw in de trainersstaf. Anderzijds is ook gebleken dat we als trainersgroep nog onvoldoende initiatief nemen richting elkaar. Je kunt altijd van elkaar leren, net zoals je zelf wilt dat je spelers samen beter worden. We hebben in de sessie iedere trainer zijn eigen rol laten benoemen. We kwamen er achter dat de trainers elkaar nog te weinig aanspreken op dingen die bij de ander nog beter zouden kunnen waarbij uiteraard eerst naar de eigen rol gekeken dient te worden. Dat vragen we wél van onze spelers, dus waarom zouden we dat zelf niet doen? De doelstelling van de trainers voor de rest van dit seizoen is dan ook dat iedereen de verbeterpunten bij zijn rol ter harte neemt.”