



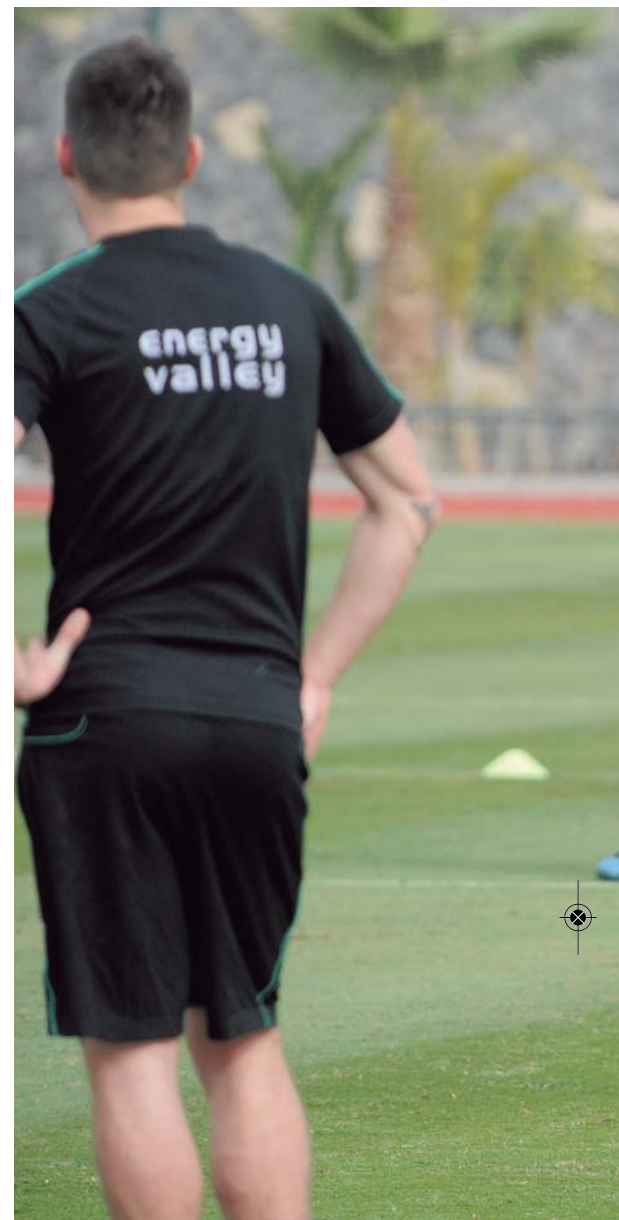
# Teamontwikkeling: Samen aan het werk

'Wie heeft er wel eens in een goed team gespeeld?' Deze vraag wordt gesteld door René Felen en Pieter Huistra op het tweede symposium van de Nationale Voetbalacademie. 'En wat waren dan de kenmerken van dat team, samengevat in één woord?' Vanuit de zaal klinken enkele kreten: 'samen, winnaars, vrienden.'

**René Felen:** "Voetballen doe je in teamverband. Maar wie horen er bij dat team? Gaat het dan alleen om de spelers? Of telt de trainer ook mee? En de verzorger? Je kunt je alleen verbeteren als je bereid bent om te veranderen. En het zijn juist die verande-

ringen die door menigeen vaak ervaren worden als lastig. Toch kunnen veranderingen ook interessant zijn en uiteindelijk zelfs productief. Het draait dan vooral om samenwerken en de wijze waarop mensen kunnen of bereid zijn samen te werken in een

organisatie of een team. Dat is bepalend of de beoogde resultaten worden behaald. Om te komen tot een verbetering staat het gedrag van spelers in relatie tot elkaar centraal. Als ze zich bewust worden van hun eigen gedrag en het effect daarvan op hun omge-



**René Felen** rondde in 1991 de ALO af en is op dit moment werkzaam bij consultancy bureau TripleWinSport in Drachten. Felen is specialist op het gebied van teamontwikkeling en kwam bij FC Groningen in de tijd dat Ron Jans er de scepter zwaaide. Ook Jans' opvolger Pieter Huistra ziet de meerwaarde van Felen bij de eerste selectie. Laatstgenoemde houdt bij de eerste selectie in de gaten hoe het team in elkaar steekt en zich ontwikkelt. Hij attendeert trainers op de fases die met teamontwikkeling te maken hebben en leert ze de juiste vragen te stellen aan spelers.





Foto's: Pro Shots

ving, geeft dat een enorme stimulans voor het verder verbeteren van de onderlinge samenwerking. Een goed team zorgt ervoor dat er meer wordt geleerd en er is steeds terugkoppeling op het feit hoe de speler het zelf doet. Het is uitdagend om beter te worden.”

### **E = K x A**

De wet van Maier,  $E = K \times A$  oftewel Effect = Kwaliteit x Acceptatie. Deze wet is op veel organisaties en teams toepasbaar. De kwaliteit van een besluit of maatregel moet uitstekend zijn, maar de acceptatie van datzelfde besluit of maatregel ook. Is er geen acceptatie, dan vermenigvuldigt je als het ware met 0 en dat betekent dat de uitkomst (lees: effect) dus ook 0 is. Je

kunt bijvoorbeeld als trainer in een bepaald systeem willen spelen, maar als de acceptatie vanuit de spelersgroep ontbreekt, gaat dat ten koste van het resultaat.

**Pieter Huistra:** “Als je het als trainer hebt over acceptatie, gaat het vooral om de zaken waar je zelf invloed op hebt. Dan doel ik dus niet zozeer op het budget waar je mee kunt werken, maar dus wel op de manier waarop ik mijn trainingen inricht en de manier waarop we spelen. Ik probeer daar dan ook een zo maximaal mogelijk rendement uit te halen. Door het veel over voetbal te hebben en spelers constant bewust te maken van wat er nodig is om een goed team te worden, werk je aan die acceptatie.”

### **‘There is no I in TEAM.’**

*Toen de fameuze basketballcoach Phil Jackson aantrad bij Chicago Bulls, hield hij zijn spelers voor ‘There is no I in TEAM’. Zijn sterspeler Michael Jordan antwoordde: ‘But there is an I in ‘WIN’.*

**René Felen:** “Het kenmerk van een goed functionerend team is de hoge acceptatie in de groep. De vraag is alleen hoe je dat als trainer bewerkstelligt. Een manier om te herkennen of de mate van acceptatie hoog is in een spelersgroep, is door te kijken naar de reservebank bij een gescoord doelpunt. Bij FC Barcelona juicht de hele reservebank op het moment dat er gescoord wordt. Dat is voor mij een teken dat het daar met de ‘acceptatie’







## Van voetballen naar psychologie

wel goed zit. Het gaat om het belang van de ploeg. Toen de fameuze basketbalcoach Phil Jackson aantrad bij Chicago Bulls, hield hij zijn team voor 'There is no I in TEAM'. Zijn sterspelers Michael Jordan antwoordde: 'But there is an I in 'WIN'.

### Beïnvloeden teamprestatie

#### *No Surrender*

**Pieter Huistra:** "Er zijn diverse middelen om een teamprestatie positief te beïnvloeden. Toen ik bij Glasgow Rangers speelde, zongen de supporters tijdens wedstrijden vaak het lied 'I was born under a union jack.' In dat lied komt het thema 'No Surrender' naar voren. In de spelersgroep was dat een

soort slogan geworden en op het moment dat we achter kwamen in een wedstrijd, begon het publiek uit volle borst dat lied te zingen. Er kwamen dan krachten vrij in het team en als speler kreeg je een bepaald gevoel van 'wij gaan dit nog wel winnen'."

### Vragenlijst

**Pieter Huistra:** "We laten bij FC Groningen de spelers na elke wedstrijd een vragenlijst invullen, waarbij ze zichzelf moeten beoordelen (zie figuur 1). De uitkomsten hiervan verwerken en bespreken we. Dit kan met een individu, maar ook met een linie of de gehele groep. Het gaat ons niet zozeer om het cijfer dat ze invullen,

maar meer om de gedachte die achter een beoordeling schuilgaat. Als een spits bij een vraag een 3 invult, ben ik benieuwd waarom hij die 3 invult en niet een 6. Bovendien kunnen spits en trainer van mening verschillen en ook dat is interessant. Als de drie middenvelders totaal verschillende cijfers invullen, kan dat een reden zijn eens met deze linie in gesprek te gaan. We kunnen ook vergelijkingen maken tussen wedstrijden. Hoe het bijvoorbeeld kan dat we tegen de ene club over het algemeen veel minder initiatief hebben genomen dan tegen een andere club. Ik merk zelf dat het een goed instrument is om met mijn spelers in ge-





1

Ik heb alleen maar aan mijzelf gedacht.					Ik heb alleen maar aan anderen gedacht.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2

Ik weet niet wat mijn rol is.					Ik heb mijn rol perfect uitgevoerd.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3

Ik heb afgewacht.					Ik heb initiatief genomen.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4

Ik kan slecht met tegenslag omgaan.					Ik kan goed met tegenslag omgaan.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5

Ik vind dit geen bijzonder team.					Ik ben trots op dit team.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Figuur 1

sprek te komen. De discussie zorgt voor binding en die binding zorgt weer voor een beter team.”

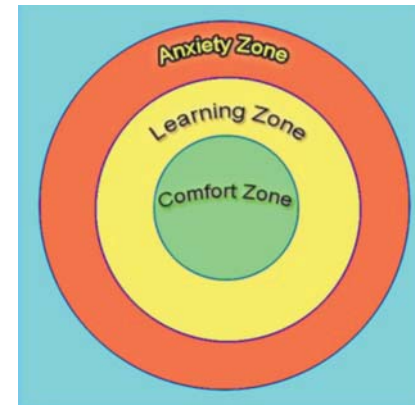
### Verbeteren individu

In 1908 deden de psychologen Robert M. Yerkes en John D. Dodson een interessante ontdekking. Ze kwamen na een experiment met muizen (1) tot de conclusie dat de diertjes door middel van stimulatie tot op een bepaald niveau beter presteerden. Zodra men boven dat niveau uitsteeg, ondervonden de muizen te veel stress en daalde hun prestatievermogen weer. Mede

naar aanleiding van dit experiment werd een model ontwikkeld, dat men nu kent onder de naam Comfortzone model. (zie figuur 2)

(1) “The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation”, voor het eerst gepubliceerd in het ‘Journal of Comparative Neurology and Psychology, 18, 459-482

**René Felen:** “Om prestaties van het individu te verbeteren, maken we gebruik van het Comfortzone model. Het is een eenvoudig denkkader, op basis waarvan je goed kunt inschat-



Figuur 2. Comfortzone Model

Daniel H. Pink, auteur van het boek ‘Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us’ (Riverhead, 2009) stelt dat om te leren, mensen een plek nodig hebben waarin ze zich niet geheel comfortabel voelen. Als je te comfortabel bent, ben je niet productief. En als je té oncomfortabel bent, ben je ook niet productief.


ten hoe je individuele teamleden beter kunt laten presteren. Het gaat er in de basis om dat spelers alleen iets kunnen leren, als ze uit hun comfortzone durven te stappen. Dus uit datgene waar ze vertrouwd mee zijn. Sommige spelers zijn zo ambitieus en kunnen daardoor te snel gaan, dat ze door de leerzone heen ‘schieten’ en in de paniekzone terecht komen. Met als gevolg dat ze daarmee middelmatig worden. Dit komt doordat ze te weinig kunnen terugvallen op hun ervaring en routine of omdat er een dunne leerzone is. Het is dan ook zaak





## Van voetballen naar psychologie

deze speler terug te brengen in de comfortzone en inzichtelijk te maken wat zijn sterktes zijn. In die sterktes moet de speler eerst ervaring opdoen om daarna te werken aan persoonlijke groei. Het zich bevinden in de comfortzone geeft een zelfverzekerd en 'lekker' gevoel. Door steeds uit de comfortzone te stappen en er weer terug te keren, wordt die zone steeds groter. En het gaat juist om het oprekken van die zone. Dat is leren."

Pieter Huistra: "Spelers die in de comfortzone zitten, maken geen fouten. Maar leren dus ook niets bij. We proberen de spelers uit te dagen om uit hun comfortzone te stappen en zich daardoor te ontwikkelen. Neem bijvoorbeeld jonge spelers aan het begin van het seizoen. Ze komen nieuw bij de selectie en kijken eerst de kat uit de boom. Pas als ze zich veilig voelen durven ze uit hun comfortzone te stappen. We praten met zo'n speler en moedigen hem aan dit al eerder te doen. Dat kan van waarde zijn voor het team." 

### Samenvatting:

- **Het kenmerk van een goed functionerend team is de hoge acceptatie in de groep.**
- **Het oprekken van de comfortzone zorgt voor een leerproces.**
- **Discussie zorgt voor binding.**
- **Binding zorgt voor een beter team.**

### Teamstadia

In het benaderen van teams worden vier fases onderscheiden:

1. Beleefdheidsstadium (De coach geeft individueel opdrachten)
2. Positioneringsfase (Conflicten oplossen door spelers met elkaar in contact te brengen)
3. Normeringsfase (De coach staat tussen de spelers)
4. Prestatiefase (De coach geeft korte opdrachten van buiten de groep)

### Beleefdheidsstadium

René Felen: "Het beleefdheidsstadium zie je wel in een nieuwe groep, tijdens de voorbereiding. De spelers zijn enthousiast en vriendelijk en de sfeer is goed. Er wordt in deze fase nog niet echt gezegd wat men denkt en spelers zullen niet snel komen met kritiek op de trainer. Het is voor een trainer wel belangrijk dit te doorbreken en in een vroeg stadium te achterhalen waar de irritaties zitten. Een coach stuurt elke speler afzonderlijk aan."

### Normeringsfase

René Felen: "Als je als trainer kunt zorgen dat conflicten in een winst situatie worden opgelost en er is draagvlak en acceptatie, kom je in de normeringsfase. Er worden afspraken gemaakt en de sterke en zwakke punten van elkaar zijn duidelijk. Spelers kunnen elkaar hierin dus ook ondersteunen. Belangrijk is op te merken dat de rol van de trainer verschoven is van sturend, naar ondersteunend. Hij neemt nog steeds beslissingen, maar hij kan wel meer verantwoordelijkheid geven."

### Positioneringsfase

René Felen: "Zodra de basis zelf eenmaal bekend is en er min of meer bepaald is waar men staat, komen de conflicten. Spelers lezen interviews in de kranten, worden ontevreden en gaan dat ook uiten. In deze fase kun je gericht afspraken maken en kijken wat de sterke en zwakke punten van het team zijn. Als we praten over teamontwikkeling, zijn conflicten daar een onderdeel van. Ook al is het aangaan van conflicten niet leuk, het is wel nodig om verder te groeien. Belangrijk hierbij is dat spelers zich durven te uiten. Iemand die zich stilhoudt, draagt niet bij aan de groei van het team. De coach probeert spelers in deze fase met elkaar in contact te brengen."

### Prestatiefase

René Felen: "Eigenlijk is je team in deze fase niet meer zo afhankelijk van een trainer. Hij geeft nog korte opdrachten en de spelers voeren het als vanzelf uit. De trainer wacht meer af tot spelers bij hem komen. Spelers van teams die kampioen zijn geworden, beschrijven deze situatie nogal eens. Men ervaart dat het proces dat ze hebben doorgemaakt vanzelf verlopen is. We proberen hier zelf heel bewust mee om te gaan, om zo die stappen te versnellen."