

I Introductie Groepsdynamica in (Jeugd)Topsport

Dit artikel is een introductie voor de bundel over Groepsdynamica in (Jeugd)Topsport en is samengesteld door Jaap Kooman (management consultant, secretaris Capelse Sport Federatie en voormalig manager Opleidingen Rotterdam Basketbal) en Erik Braal (hoofdcoach Rotterdam Basketbal en voormalig hoofd opleidingen Rotterdam Basketbal).

1. Overeenkomsten in Groepsdynamica, wat we van elkaar kunnen leren?	2
2. Psychologische dynamica van de individuele (jeugd)topsporters	8
3. Sociale dynamica van spelers in het team	13
4. De invloed en rol van de coach	27
5. Referenties	59

Deze introductie en de daarbij samengestelde bundel met relevante artikelen over '**Groepsdynamica in (Jeugd)Topsport**' is de afgelopen maanden tot stand gekomen na literatuurstudie naar talentontwikkeling, groepsdynamica en leiderschap. In eerste instantie werd het gedrag van mensen in kleine groepen binnen organisaties bestudeerd. Maar al snel rees het idee te onderzoeken of dit te vertalen is naar de wereld van de topsport. Zijn er overeenkomsten in ontwikkeling van gedrag, groepsontwikkeling en het begeleiden van groepen tussen organisatie- en topsportteams? Na enkele gesprekken met coaches van topsportteams (oa. Joop Albeda, Toon Gerbrands, Erik Braal) werd deze vraag met 'ja' beantwoord.

De vraagstelling voor deze literatuurstudie werd dus: "**Wat kunnen topsport teams leren van de kennis, ervaringen en methodieken uit de organisatiewereld?**". Het resultaat is een overzicht met vele aspecten uit de Groepsdynamica, toegepast op de topsport en zal coaches veel kennis en diverse relevante inzichten opleveren. De bevindingen zijn getoetst met de praktijk bij de (Jeugd)Topsportlijn bij Rotterdam Basketbal en enkele verenigingen van de Capelse Sport Federatie.¹

Verschillende jeugdopleidingen blijken in de praktijk niet helemaal te voldoen. Resultaten blijven achter bij verwachtingen. Hoe komt dit? Een van de mogelijke oorzaken kan gevonden worden in de beperkte begeleiding. De meeste jeugdopleidingen worden geleid door clubcoaches met veel kennis en ervaring van sportspecifieke zaken. Goede talent- en teamontwikkeling vergen van coaches ook kennis en ervaring op het verbeteren van individueel gedrag van spelers en sociaal-communicatieve vaardigheden binnen teams. In de praktijk blijken die niet bij iedere opleidingscoach in voldoende mate aanwezig of ontwikkeld te zijn. Bij verdere professionalisering van de jeugdopleidingen is het dan ook essentieel dat coaches zich ook gaan onderrichten in onderwerpen als teambuilding, spanningsbeleving, controle en stress, coachbaarheid, leiderschap, kerncompetenties en communicatie.

Het doel van deze introductie is uitdrukkelijk *niet* om vast te stellen of coaches genoemde competenties wel of niet bezitten, maar om het bewustzijn over deze essentiële onderwerpen te vergroten.

De bundel is levend, en zal zeker aangevuld en aangepast worden.

¹ Uit eigen observaties, interviews en gesprekken met coaches, spelers en ouders.

1. Overeenkomsten in Groepsdynamica, wat we van elkaar kunnen leren?

1.1. Inleiding	2
1.2. Teamgericht werken	3
1.3. Teamontwikkeling: van 'Forming' naar 'Performing'	4
1.4. Leiderschap bij teamontwikkeling	5

1.1. Inleiding

In topsport worden een aantal universele uitgangspunten gehanteerd voor de ontwikkeling van een team. De teamprestatie staat altijd centraal ongeacht de spelers die er in het veld staan. Sportteams investeren veel tijd in oefening en wel zoveel mogelijk in de omstandigheden die kenmerkend zijn voor de werkelijke wedstrijd. Zij trainen om zich te ontwikkelen, waar zij tijdens wedstrijden gecoacht worden om optimaal te presteren. Welke uitgangspunten hanteren bedrijven en organisaties voor de ontwikkeling van een team? Wat kunnen organisatieteams leren van topsport?

Teams bestaan al honderden jaren, ze vormen het onderwerp van talrijke boeken en artikelen en worden in vele landen en culturen bejubeld. Veel mensen geloven dat ze weten hoe een team functioneert en welke voordelen het team te bieden heeft. Velen hebben ervaring met teams, waarbij sommige ervaringen lonend bleken en andere tijdsverspilling waren.

Het iets dat een team doet, maakt het niet tot een team. Juist door met het hele team **samen te doen, samen te werken en samen te spelen** wordt een team pas écht een team. Michael Robbins & Harvey Finley, 2000

Ook in de topsportwereld wordt deze strategie toegepast. In het voorbeeld van de succesvolle basketbalacademie van Rotterdam Basketbal, '**samen leren, trainen en spelen om te winnen**' is winnen toegevoegd, omdat winnen binnen de topsport als belangrijke vaardigheid wordt gezien. Erik Braal, Ronald vd Geest, Jaap Kooman, 2005

Maar wanneer spreekt men nu van een 'echt team'? Een bruikbare definitie is: *'Een echt team heeft een gemeenschappelijke taak die een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid vereist tussen de teamleden, iets wat ze alleen samen kunnen bereiken; er zijn duidelijke en stabiele omvanggrenzen, zodat teamlidmaatschap niet continu aan verandering onderhevig is en het makkelijk te benoemen is, wie lid is van het team'*. Richard Hackman, 1998

Uit deze definitie kunnen drie belangrijke kenmerken van teams worden afgeleid:

- er is sprake van een **gemeenschappelijk doel**,
- dat alleen **gezamenlijk** bereikt kan worden, en
- waarbij duidelijk is **wie wel** en **wie niet** tot het team behoort.

In de huidige tijd dwingen concurrentie en hoge omgevingseisen ondernemingen tot flexibel en vernieuwend werken. Continue kwaliteitsverbetering en productvernieuwing zijn het devies. Dat vraagt kennis delen, meer met minder produceren en gezonde, gemotiveerde medewerkers. De organisatie van het werk bepaalt voor een belangrijk deel of de onderneming aan deze eisen kan voldoen. Door teams in te voeren kunnen organisaties beter inspelen op de eisen vanuit de omgeving. Doordat werknemers in teams meer eigen verantwoordelijkheid krijgen, kan het creatieve vermogen, de flexibiliteit, effectiviteit, productiviteit en het

werkplezier tot grote hoogte stijgen. Echter, organisaties investeren steeds meer om het individuele prestatievermogen van haar medewerkers te vergroten waardoor de meeste teams niet aan de belangrijkste voorwaarden voldoen om optimaal te presteren. Gecombineerd met de individualisering van de samenleving maakt dit team samenwerken frequent tot een zeer lastige opgave. Niet op de laatste plaats vanwege een gebrek aan duidelijkheid en onderling vertrouwen.

1.2. Teamgericht werken

Organisatieteams kunnen teamvaardigheden leren van succesvolle topsportteams. Bij topsportteams staat het samenspel op het veld centraal. Zonder goed samenspel tijdens een wedstrijd wordt het behalen van een overwinning wel erg lastig. Topsportteams trainen dagelijks om aan het eind van de week als team een topprestatie te leveren. Zij trainen naast de individuele technische en fysieke vaardigheden het samenspel en de teamvaardigheden die dit samenspel vraagt.

Ewout Boogaard, 2004

De vier essentiële teamvaardigheden zijn:

- het bindingsvermogen,
- prestatievermogen,
- aanpassingsvermogen en
- leervermogen.

Topsportteams blijken het makkelijker te hebben met het ontwikkelen van goed samenspel omdat:

- zij slechts één sport bedrijven,
- op een afgebakend speelveld spelen,
- tegen één duidelijke tegenstander,
- met duidelijke spelregels en
- universeel aanvaarde scoringsregels.

In veel organisaties waar veranderingen aan de orde van de dag zijn, is dat meestal niet zo. Organisaties moeten dagelijks inspelen op de veranderende marktsituatie. Het gaat erom dat een organisatie snel kan anticiperen op de eisen vanuit de omgeving. Het is noodzakelijk dat wanneer de organisatie anticipeert op de omgeving, het team hierin meegaat. Jon Katzenbach & Douglas Smith, 1993

Teams in organisaties zouden er goed aan doen om het samenspel binnen het team optimaal af te stemmen op de aard van *'de sport'* die op dat moment wordt bedreven. Een écht team weet, net als een topsportteam, op het juiste moment de juiste kwaliteiten aan te wenden voor een optimaal samenspel.

Zijn alle teams gelijk of zouden ze gelijk moeten zijn?

Moeten we dezelfde eisen stellen aan een baseball-, football- en basketbalteam?

Nee, zegt Robert Keidel, hij heeft de invloed van deze verschillende sporten op de aard van het samenspel en de wijze van aansturing onderzocht. Een *'baseballteam'* ziet hij als *"a team made up of high-performing soloists who require little direction and who occasionally need to work together"*. Dit doet hem denken aan een verkoopteam. Een *'footballteam'* noemt hij een *"goed geoliede machine"* en hij trekt een parallel met productieteams. Een *'basketballteam'* beschrijft hij als een *"team waar teamflow veel belangrijker is dan de spelerskwaliteiten of het spelplan"*. Teams waar dit soort spel belangrijk is, zijn bijvoorbeeld ontwikkelteams, campagneteams of projectteams. Robert Keidel, 1985

Zo bezien is de situatie voor teams in een organisatie weliswaar vergelijkbaar met die van topsportteams, echter de verschillende organisatieteams spelen niet onafhankelijk van elkaar hun eigen competitie. Zij moeten werken met de uitkomsten van de andere teams. Er is nog een tweede verschil. Het is namelijk zo dat elk team in een organisatie niet één maar meerdere sporten tegelijk speelt. Elk team in een organisatie moet zich soms organiseren als een baseball-, soms als een football- en soms als een basketbalteam, afhankelijk van de sport die zij op dat moment bedrijft.

Rampersad deelt deze visie en geeft aan dat teamprestaties gerelateerd kunnen worden aan de hand van een tweetal factoren: de kritische succesfactoren en het strategische doel. Huibert Rampersad, 2002

De kritische succesfactoren bepalen het directe verband tussen de interactie binnen het team en de teamprestatie. Een kritische succesfactor is datgene waarin een team moet excelleren om te kunnen overleven ofwel datgene wat voor het succes van een team van doorslaggevende betekenis is. Deze kritische succesfactoren kunnen gezien worden als de sporten die een team bedrijft.

Het strategische doel van het team wordt aan de hand van de uit te voeren taakopdracht bepaald en is een meetbaar resultaat dat moeten worden bereikt om een goede teamprestatie te kunnen leveren. Ze beschrijven een beoogd resultaat dat op een korte termijn bereikt moet worden om de visie te verwezenlijken. Wil men een geleverde teamprestatie kunnen beoordelen, is het belangrijk niet alleen te kijken wat tot dat resultaat leidde. Jon Katzenbach & Douglas Smith, 1993

Iedere wedstrijd moet beoordeeld en geëvalueerd worden op het eindresultaat en op de manier van samenspelen. De invloeden op de effectiviteit van samenwerken en daarmee de teamprestaties kunnen ingedeeld worden in invloeden uit:

- de externe omgeving (de organisatie en de markt),
- het teamontwerp (de samenstelling, de organisatie en het taakontwerp),
- het teamproces (de interactie tussen teamleden of externen) en
- het normen en waarden systeem van het team. Suzan Cohen 1997

1.3. Teamontwikkeling: van '*Forming*' naar '*Performing*'

Een succesvol organisatieteam heeft net als een topsportteam ontwikkel- en oefentijd nodig. Door velen wordt het team ontwikkelingsmodel van Bruce Tuckman omarmd. Dit model veronderstelt vier ontwikkelingsfasen om van een losse groep te groeien tot een team, namelijk: '*forming, storming, norming en performing*'. Bruce Tuckman, 1965

Een meer omvangrijker model is gepresenteerd door Jan Remmerswaal ea. Zij komen tot een model van zes fasen: '*voorfase, oriëntatiefase, machtsfase, affectiefase, de fase van de autonome groep en afsluitingsfase*'. Jan Remmerswaal ea, 1992

Een model waar ook teamvorming en teamontwikkeling centraal staat is het SoVa-model. Het boek '***Samen werken, Samen leren***', is een werkboek Sociale Vaardigheden en gaat over observeren, communiceren, feedback en evalueren als basisvaardigheden voor taakgerichte teams; over beginsituaties en communiceren, over leiderschap, plannen maken en besluiten nemen, normen en waarden en ontwikkelingen in het team. Het SoVa-model voor teamontwikkeling onderscheidt acht fasen: '*lidmaatschap, structuur, stabilisering, impasse, conflict, herstel, samenwerken en beëindigen*'. Rink Nelissen, 1979

Het blijkt echter dat zeker niet alle teams deze fases doorlopen en uitgroeien tot succesvolle teams. Vaak is de bottleneck bij deze teams de start. Onduidelijkheid over het gezamenlijke ambitieniveau, de wederzijdse verwachtingen en de kritische succesfactoren resulteert bij de start van een team in een vaag teamontwerp.

Topsportteams besteden hier meestal veel aandacht aan tijdens hun voorbereiding op een nieuw seizoen, bij organisatieteams zie je dit niet al te vaak terug. Bij druk uit de externe omgeving zal dit onherroepelijk tot gevolg hebben dat er na verloop van tijd spanningen binnen het team ontstaan. Deze spanningen zullen het onderlinge vertrouwen niet ten goede komen. Vertrouwen is de basis voor een goed teamproces, het ontstaat uit duidelijkheid en conflicten. Conflicten in een team zijn nodig om de kwaliteit van het teamresultaat omhoog te stuwen. Of een conflict positief of negatief effect heeft op het teamproces, wordt bepaald door de wijze waarop het team met het conflict omgaat. Uiteindelijk is het zaak dat de teamleden het als een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid zien om zich te houden aan de door henzelf opgestelde grondregels (het normen en waarden systeem) van het team. Juist conflict mijndend gedrag leidt tot onderhuidse en onuitgesproken irritaties waardoor een team in een negatieve spiraal terecht komt en niet uit zal groeien tot een succesvol team.

1.4. Leiderschap bij teamontwikkeling

Is de relatie tussen leiderschap bij topsport analoog aan die van leiderschap bij organisaties? Vast staat dat materiedeskundigheid een absoluut vereiste is voor het innemen van een positie als leider. Of het daarbij gaat om een positie als coach, trainer of captain maakt daarbij niet uit. Zonder deze materiedeskundigheid zal eenvoudig geen enkele speler de coach als topsportleider accepteren.

Een coach bij topsport laat zich het beste vergelijken met een projectleider. Een projectleider heeft twee rollen: de traditionele '*managersrol*' en daaraan toegevoegd de rol van '*projectfacilitator*'. Bij een coach laten deze rollen zich vertalen naar '*coachen*' en '*ontwikkelen van spelers en team*'.

In onderstaand overzicht worden deze twee rollen als stereotypen tegenover elkaar gezet, zodat het verschil duidelijk wordt:

De projectleider als:	Manager	Facilitator
Accent op:	inhoud	proces
Focus op:	het resultaat	het in- en externe draagvlak
Teamkwaliteiten:	inspirerend ondernemend	conserverend ondersteunend
Werkstijl:	praktisch dirigerend slagvaardig	analytisch delegerend bezinnend

Zowel de projectleider als een coach dient niet zozeer in een van deze twee rollen uit te blinken, maar moet juist in staat zijn van de ene naar de andere rol te kunnen overschakelen. Hij treedt op als '*manager*' wanneer de situatie dat van hen vraagt en acteert als '*facilitator*' wanneer dat aan de orde is. De aard van het project (team), maar ook de behoeften van de medewerkers (spelers) aan een bepaald type leiderschap, bepalen welke van de twee rollen (of een mix van elementen daaruit) gewenst is. Hoe meer '**taakvolwassen**' de medewerker (speler) is, door zijn inhoudelijke kennis (of vaardigheden) en bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen, des te meer de projectleider (coach) kan volstaan

met een delegerende vorm van leiderschap. 'Manager' en 'facilitator' zijn twee complementaire rollen, twee zijden van dezelfde medaille. Dit evenwicht speelt een belangrijke rol bij '**Competentieontwikkeling**' en '**Teamontwikkeling**'. Er bestaat een relatie tussen het '**taakvolwassenheidsniveau**' van de medewerkers (spelers) die leiding ontvangen en een viertal mogelijke leiderschapsstijlen. Deze vier stijlen, instruerende, coachende, ondersteunende en delegerende stijl, vormen samen de basis van het '**situatoneel leiderschap**'. Paul Hersey & Kenneth Blanchard, 1977

In een organisatie dient de leider zijn materiedeskundigheid en analytisch vermogen te gebruiken om het doel helder te krijgen en zijn overtuigingskracht om iedereen achter dat doel te krijgen. In de topsport lijkt dat in eerste instantie minder noodzakelijk, omdat het stellen van een duidelijk doel doorgaans niet nodig is. Het hoofddoel is immers: **winnen**. Voor subdoelen ligt dat al anders. De weg naar het behalen van dat hoofddoel via een bepaalde strategie en tactiek moet de coach wel degelijk met voornoemde eigenschappen overbrengen.

Sociale vaardigheden en motiverend vermogen lijken bij een individuele topsport waarschijnlijk van minder belang te zijn. Bij teamsporten ligt dat zeker anders. Een coach van een topsportteam moet uit het team meer maken dan de som der delen. Voor het smeden van een hecht team zal hij al zijn sociale vaardigheden moeten inzetten. In een topsportteam kunnen de spelers elkaar meetrekken in een negatieve spiraal. Met zijn motiverende vermogen moet de coach zijn team weer uit de put kunnen trekken. Leiderschap vergt in de topsport dus dezelfde kwaliteiten als in een willekeurige organisatie. Het verschil zit hooguit in de zaken, waarvoor ze ingezet (moeten) worden.

Een topsportcoach moet zich richten op het vrijmaken van talenten en kwaliteiten van spelers zodat optimale performance kan plaatsvinden: realiseren van bewustwording, zelfinzicht en verantwoordelijkheid nemen. Het gaat bij zijn coachen om reflectie, het maken van onvoorwaardelijke keuzes, het realiseren van vooruitgang, maar ook duurzaam ontwikkelen en leren. Daarbij moet coachen methodisch en gestructureerd zijn.

Het ontwikkelingsproces richting een succesvol(ler) team moet ondersteund worden door de coach. Met inzicht in de verschillende persoonlijke leerstijlen en het model van ervaren leren, gaat hij met het team aan de slag in de afgesproken cultuur: bv. leren door te doen en te evalueren. Een topsportcoach werkt met zijn spelers aan communicatieve- en coachvaardigheden met als doelstelling het versterken van de onderlinge relaties, de samenwerking en de prestaties.

Een coach is er dus op gericht om het team te helpen kwalitatief betere prestaties te realiseren, beter te leren en zich beter te ontwikkelen. Wil een team meer van zijn potentieel realiseren, dan moeten de belemmeringen worden teruggedrongen. Belemmeringen in topsportteams kunnen onder andere zijn:

- gebrek aan vertrouwen in andere spelers,
- angsten,
- rivaliteit,
- verborgen agenda's,
- niet luisteren,
- geen zinvol collectief werk, en
- vaste overtuigingen en standpunten.

Maar ook langdurige, niet uitgesproken conflicten of een vertrouwenscrisis kunnen aanleiding zijn tot een kortdurend coaching traject.

Een succesvol topsportteam slaagt er beter in de belemmeringen te bespreken en te verminderen. Je kunt een dergelijk team herkennen aan het schijnbaar ontbreken van hiërarchie in relaties en aan stevige, kritische gesprekken. Voorts wordt er duidelijke feedback gevraagd en gegeven, worden er *'onmogelijke'* doelen nagestreefd en is er een geconcentreerde activiteit, een intuïtief gevoel waar elke speler zit en hoe het hem vergaat. Er is gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het bereiken van de doelen en hulp of steun wordt gevraagd en aangeboden.

De rol van de coach is erop gericht het team te helpen om de belemmeringen te verminderen en een staat van een goede teamgeest te bereiken. Ruth Cohn heeft dit in een model verwerkt: **'het TGI-model (Thema Gecentreerde Actie)'**. Hierin wordt met het team niet alleen aan de taak gewerkt, aan de gewenste resultaten in de context van de eigen organisatie en de (inter)nationale competitie, maar ook aan het verhelderen van ieders persoonlijke stijl en de verbetering van onderlinge samenwerking. In het TGI-model wordt veel waarde gehecht aan het spreken in **'IK-taal'**, aandacht voor ruis en het zelf verantwoordelijkheid nemen voor je leerproces: **"Wees je eigen leider"**. Het gaat om het vinden van de juiste balans tussen leiding geven aan jezelf en aan de ander, verantwoordelijkheid nemen en verantwoordelijkheid geven, een afgestemde vorm van samenwerking binnen een heldere teamvisie. Ruth Cohn, 1997

Het coachen van een topsportteam is een creatief proces, waarbij een coach het team helpt om te groeien in effectiviteit, het team grenzen leert verleggen en de spelers leert om meer plezier te ontwikkelen in het onderling samenwerken. Het is een zoektocht naar ingeslepen mechanismen en onbewuste processen die het team minder effectief maken. Maar ook is het een ontdekkingstocht, waarbij individuele sterktes en persoonlijke kwaliteiten van spelers worden verkend en gezocht wordt naar manieren om deze toe te passen bij het realiseren van de teamdoelen.

Tenslotte is het voor de coach en zijn team ook een avontuurlijke reis, het bewandelen van steile, glibberige paden en moeilijk begaanbare wegen, ofwel:

- het leren om te vertrouwen op elkaar,
- het samen plezier beleven aan het veilig bereikt hebben van gezamenlijke doelen,
- het leren om elkaar op een effectieve manier feedback te geven,
- helder te zijn over verwachtingen, en
- zelf steeds open te staan voor opbouwende kritiek.

Bij jongere, relatief onervaren topsportteams gaat het vaak om het realiseren van een versnelde groei naar teamvolwassenheid. Focus ligt dan op:

- het leren ontdekken van ieders kwaliteiten,
- het leren om samen te werken en elkaar leren te vertrouwen.

Bij de meer ervaren topsportteams kan meer nadruk komen liggen op:

- het onderkennen van ingeslepen mechanismen,
- wegnemen van spanning,
- het oplossen van conflicten, en
- het revitaliseren van samenwerkingsprocessen.

2. Psychologische dynamica van de individuele (jeugd)topsporters

2.1. Introductie	8
2.2. Doelgericht ontwikkelen van (jeugd)topsporters	9

2.1. Introductie

(Jeugd)Topsporters willen optimale prestaties leveren. (Jeugd)Topsport vereist discipline, het organiseren van het gedrag van de speler. Daartoe is inzicht in het gedrag van de speler nodig, ofte wel psychologische kennis.

Psychologie is de wetenschap die het menselijk gedrag bestudeert. Het heeft betrekking op zaken als waarnemen, leren, denken, voelen en handelen.

T.a.v. gedragsverschijnselen stellen psychologen vier vragen:

- hoe gedragen mensen zich (beschrijvend) ?
- waarom doen ze dat zo (verklarend) ?
- waar leidt dat toe (voorspellend) ?
- wat kun je daar aan veranderen (beheersend) ?

Menselijk gedrag, en dus ook gedrag van (jeugd)topsporters, wordt door veel invloeden bepaald. Bewust en onbewust. Gedrag is ingewikkeld, maar door kennis, inzicht en oefenen van bepaalde vaardigheden kan de speler allerlei problemen gericht aanpakken en voorkomen. Bovendien kan de speler zichzelf verder ontplooiën, zijn mogelijkheden verruimen.

(Jeugd)Topsporters willen prestaties leveren, die worden bepaald door diverse factoren:



Daarbij zijn technische, fysieke en psychologische aspecten te onderscheiden. Dit alles wordt richting gegeven door de filosofie van de speler, zijn beschouwingwijze van zijn leven en zijn sportbeoefening ('**wie ben ik, wat wil ik bereiken, wat doe ik, hoe en waarom doe ik dat**'). Al deze kwesties zijn belangrijk voor een speler, want een ketting is zo sterk als zijn zwakste schakel.

Door beter **zicht op zijn eigen gedrag**, krijg de speler **meer grip op zichzelf**. Immers, wat niet bewust een rol speelt, speelt dat wel onbewust. Veel dingen doet een speler vast al wel goed, maar bij topsport maken kleine tekortkomingen een groot verschil uit. Door zijn zwakke punten te analyseren en aan te pakken kan een speler zich optimaal ontplooiën.

Bij het leveren van topprestaties staan voor spelers twee begrippen centraal:

- **zelfbeeld** (hoe ziet een speler zichzelf, wat kan hij ?)
- **zelfmanagement** (hoe pakt hij dingen aan ?)

Door na te denken en ervaringen te verwerken en met anderen uit te wisselen, kan een speler werken aan zijn zelfbeeld en zelfmanagement. Daarbij is het belangrijk dat ze hun eigen spoorboekje maken. Pas als ze zichzelf goed kennen en in de hand hebben (zelfbeeld/zelfmanagement) kunnen ze topprestaties leveren. Als een

speler eenmaal bepaalde zwakke plekken heeft geïnventariseerd en daar oplossingen voor heeft bedacht, zal de speler niet direct perfect functioneren. Verkeerde gewoonten zijn namelijk hardnekkig. Maar er is wel een belangrijke eerste stap gemaakt.

Nieuwe vaardigheden moet de speler inoefenen. Daarbij doorloopt hij altijd een cyclus van vier stappen:

1. analyse (inzicht, wat is probleem),
 2. oplossing (wat moet ik doen),
 3. uitvoering (eerst in training, later in wedstrijd)
 4. evalueren (ervaringen verwerken).
5. waarschijnlijk beheers je nieuwe inzichten/vaardigheden niet direct perfect; dan is de uitkomst van punt 4 weer een nieuw punt 1.

Bij (jeugd)topsport spelen tal van inzichten en vaardigheden een rol. Die moet de speler allemaal paraat hebben. Dat kan, een speler kan immers ook praten en dat is ook een heel ingewikkeld proces wat hij heeft ingeoeffend. Door allerlei inzichten en vaardigheden bewust te oefenen, worden ze routine en gaat de speler ze na verloop van tijd automatisch toepassen. Dat gaat niet van de ene dag op de andere. Het is een ontwikkelingsproces, net als het eigen maken van basistechnieken.

Zijn zelfbeeld en zelfmanagement van de speler op orde dan zal hij merken dat hij bij belangrijke wedstrijden het **FLOW-gevoel** gaat krijgen. Dat is een bewustzijnstoestand waarbij hij zich zelfbewust, ontspannen, heel energiek en geconcentreerd voelt. De speler gaat helemaal in zijn taak op, voelt zich lekker, heeft het idee dat alles lukt en presteert optimaal. Hij maakt zich geen zorgen om het resultaat, hij wéét dat hij een prestatie neerzet. De speler voelt zich als een artiest die een kunstwerk maakt en als een kapitein die een visie heeft hoe hij zijn schip op de juiste koers houdt. Het leveren van **prestaties** en **plezier** in zijn sport gaan dan samen.

(Jeugd)Topsporters moeten door hun coach geholpen worden met inzichten, methoden en technieken bij het werken aan hun zelfbeeld en zelfmanagement. Daarbij is niet één recept te geven, want spelers zijn nu eenmaal verschillend in hun sterke/zwakke kanten en behoeften. *'Niets is zo praktisch als een goede theorie'*, pas als je een idee hebt over hoe iets werkt, kun je er gericht gebruik van maken. Daarom is het van belang dat coaches het nodige van sportpsychologie moeten weten om adviezen te kunnen geven. Zij moeten zich ervan bewust zijn dat de speler de coach als zijn vertrouwenspersoon wil zien. Kennis van zaken is gewenst en als die ontbreekt, dan moet een sportpsycholoog erbij betrokken worden.

2.2. Doelgericht ontwikkelen van (jeugd)topsporters

In de (jeugd)topsport moet een speler zich doelgericht ontwikkelen. Dit doet hij samen met een coach. De coach is verantwoordelijk voor het begeleiden van alle ontwikkelprocessen van de speler en zijn team waarbij hij behoort. Dit is doelgericht, speler en coach dienen samen uit te werken welke acties ondernomen moeten worden om het gestelde doel te bereiken. Daarnaast gebruikt de coach ook zijn netwerk met specialisten om zijn werkwijze aan te vullen.

De benadering van doelgericht ontwikkelen is vergelijkbaar met ontwikkelingen

binnen organisaties. Binnen de (jeugd)topsport wordt doelgericht ontwikkelen meestal aangeduid met talentontwikkeling, al krijgt het ten opzichte van de benadering bij organisaties een andere lading mee. Talentontwikkeling binnen (jeugd)topsport omvat het opsporen (talenterkenning) en begeleiden van talent.

'Wat is een talent?' Talent betreft eigenschappen (potentie), die iemand bij de geboorte heeft meegekregen, vaak via de genen van de ouders of die door opvoeding/opleiding gevormd zijn. De eigenschappen kunnen lichamelijk (lengte, snelheid, kracht), maar ook mentaal (doorzettingsvermogen, inzicht, intelligentie, sociaal, winnaars geest, vermogen tot zelfanalyse) van aard zijn. Talent zegt echter alleen iets over aanwezige potentie, het talent moet wel ontwikkeld en gevormd worden. De speler moet iets met de aanwezige potentie doen. Hiervoor is het sportieve klimaat binnen de thuissituatie en de vereniging of club heel belangrijk.

Het opsporen van talent gaat het best in sporten met objectief meetbare fysieke en fysiologische vereisten en discrete prestatiecriteria. In verschillende andere sporten, waar het succes mede wordt bepaald door goed materiaal, snelheid, techniek, tactisch inzicht, strategie en een groot aantal externe omstandigheden is (nog) niet vooraf vast te stellen welke prestatiefactoren in welke fase van de topsportloopbaan een rol van betekenis spelen. Ook is daarbij niet duidelijk welke objectieve prestatiecriteria gehanteerd moeten worden. Van een objectieve vervanger voor het subjectieve oordeel van een coach kan dus geen sprake zijn. Dit houdt in dat alleen een ervaren coach het proces van talent naar topper kan bewaken en begeleiden.

In de (jeugd)topsport is bekend dat om talent te ontwikkelen en te vormen, er functionele training nodig is. Bekend is uit de ontwikkeling van het kind, dat bepaalde eigenschappen (coördinatie, doorzettingsvermogen) alleen ontwikkeld kunnen worden in bepaalde leeftijdsfasen (8-14) en daarna bijna niet meer veranderen. Sportspecifieke zaken als techniek, fysiek en tactiek kunnen uitgaande van de aanwezige lichamelijke en mentale eigenschappen later nog wel ontwikkeld worden (14-20). Zonder dat een coach zich hiervan bewust is, kunnen aan het selecteren op jonge leeftijd dus veel bezwaren kleven. Voorkomen moet worden dat spelers gemist worden (vals negatief), vroegtijdig uit de boot vallen (drop-out van correct-positieven) of ten onrechte worden begunstigd (vals positief). Instromen vanuit een andere tak van sport is op latere leeftijd goed mogelijk en kan nog steeds leiden tot een succesvolle topsport loopbaan.

Ervaren en competente coaches, die vervolgens naast het opsporen ook de begeleiding voor hun rekening nemen, spelen een sleutelrol. Van het herkennen en opsporen van talent tot hun opleiding en behoud. Zelfs in het topteam gaat talentontwikkeling nog door en stopt dus niet bij het bereiken van een bepaalde leeftijd. Talentontwikkeling is een langdurig proces en vraagt daarom om een gefaseerd stappenplan en speelt zich als het ware af tussen de regionale breedtesport en de mondiale topsport en is van beide sterk afhankelijk en kan dan ook alleen tot zijn recht komen wanneer beiden goed zijn georganiseerd.

Talentontwikkeling is dus meer een kwestie van procesbewaking dan van opsporen en selecteren. In plaats van een nadruk op opsporing en selectie zal het zinvoller zijn om in de praktijk nadruk te leggen op opsporing en begeleiding, wat uiteindelijk een zo veel mogelijk aan het individu aangepaste ontwikkeling in kan gaan houden. Dit betekent dat de lange termijn en doelgerichte ontwikkeling vergaande prioriteit heeft boven de vaak korte termijn 'selectie, voorbereiding en uitzending' voor allerlei wedstrijden en losse toernooien.

En de rol van de coach hierbij? Wanneer een coach zich inzet op doelgericht ontwikkelen maakt het een speler meer bewust van welk gedrag er feitelijk van hem verwacht wordt. Aan de speler stelt het de eis om kritisch te kijken naar zijn persoonlijke ontwikkeling. Bij het coachen op deze ontwikkeling wordt overigens niet alleen het zichtbare gedrag van de speler geëvalueerd. Eén van de onderdelen in het coachen is het bespreekbaar maken van onzichtbare opvattingen die het gedrag van de speler beïnvloeden. Deze opvattingen kunnen soms zeer belemmerend zijn bij het succesvol ontwikkelen van de speler. Deze manier van coaching, gericht op doelgerichte groei van de speler, kent vijf aspecten:

- **Mentale kracht.**

IJkpunten van mentale kracht zijn flexibiliteit, kunnen genieten, beslissend vermogen en 'ondernemingsgezindheid'. De mate van mentale kracht van een speler op een bepaald moment wordt zichtbaar als hij praat over wat hem fascineert.

- **Zelfbeeld.**

Het zelfbeeld van een speler slaat op het gevoel dat hij heeft over zijn eigen functioneren, het zelfvertrouwen daarin. Hoe steviger het zelfbeeld is, hoe makkelijker spelers bij zichzelf blijven. Omgeving en omstandigheden hebben dan geen vat op hun authenticiteit.

- **Persoonlijkheidsontwikkeling.**

Bij de persoonlijkheidsontwikkeling van een speler staat centraal of hij in staat is extern opgelegde beelden los te laten. Als een speler groeit vanuit zijn eigen authenticiteit (het waarderen van de eigen talenten en kwaliteiten en het accepteren van begrenzingsen) dan is bekend wat nodig is om verder te ontwikkelen.

- **Functioneren.**

Dit punt slaat op het concrete handelen van de speler op dit moment. Het zelfreflecterende vermogen heeft daar invloed op, de mate waarin dingen van vroeger verwerkt zijn, enzovoort.

- **Voorwaarden.**

Dit gaat over de omstandigheden waaronder de speler kan presteren, en de manier waarop die op dit moment zijn ingevuld. Die voorwaarden zijn per speler verschillend.

Deze aspecten creëren vaardigheden, die gecombineerd met een bepaalde houding of instelling, in de organisatiewereld competenties worden genoemd. Voor elke functie of rol binnen een organisatie zijn een aantal competenties samengevoegd in competentieprofielen. Deze methodiek is ook te vertalen naar de topsportwereld. Omdat competenties zich uiten in observeerbaar gedrag en die ook een voorspellende waarde hebben, bieden zij voor een coach een belangrijk inzicht, maar ook een mogelijkheid om doelgericht te ontwikkelen. Voor elke rol in het team zijn voor spelers competentieprofielen samen te stellen met kerncompetenties (als speler) en ondersteunende competenties (als persoon). In hoofdstuk 4.2. wordt dit begrip nader uitgewerkt.

Coachen op sportspecifieke competenties sluit goed aan bij die clubs die er voor kiezen om doelgerichter te gaan sturen op de ontwikkeling van spelers. Dit past binnen een systeem van 'competentiemanagement', waarbij bepaald wordt welke kwaliteiten een club in huis moet hebben om belangrijke uitdagingen voor de competitie aan te kunnen of neer wil zetten. Het zou ideaal zijn als alle coaches de

techniek van het coachen op competenties in de vingers zouden hebben, omdat het coachen op competenties één van de basis technieken is die de ontwikkeling van vaardigheden doelgerichter kan maken. Een vereiste is wel dat de spelers en coaches bereid zijn om waar te nemen en feedback te geven op gedragsniveau, omdat competenties in gedrag beschreven zijn. Dit vereist een cultuur van openheid, directheid en ontwikkelingsgerichtheid. Een andere vereiste is dat ook de coach bereid is om kritisch naar zichzelf te kijken omdat persoonlijke opvattingen van de coach het coachproces sterk zullen beïnvloeden.

Bij het begeleiden van deze processen is het voor een coach erg belangrijk doelen en resultaten te formuleren en zijn waarnemen, communiceren en feedback geven voor een coach essentiële competenties. Een coach moet daarom ook gecoacht worden in het ontwikkelen van de competentie '**competentiegericht coachen**'. Daarbij is het belangrijk om te bepalen welk gedrag er van de '**competentiegerichte coach**' in de bijbehorende niveaus wordt verwacht:

- op het eerste niveau ligt de focus op sportspecifieke competenties,
- op het tweede niveau ligt de focus op sportspecifieke en persoonsgerichte competenties waarbij niet alleen gedrag, maar ook de opvattingen, overtuigingen en persoonlijkheid van de speler worden besproken, en
- op het derde niveau ligt de focus op de persoons- en carrièregerichte competentieontwikkeling, ofwel talentontwikkeling.

Het doel van het coachen bij een topsportteam gaat het in wezen om het vergroten van het probleemoplossende vermogen van de spelers. Een coach doet dat niet door zelf die oplossingen aan te dragen, maar door een structuur aan te bieden waarbinnen het ontwikkelingsproces plaats kan vinden. Bij het coachen op competenties is die structuur vaak veel duidelijker dan bij 'gewoon' coachen. Bij coachen op competenties wordt er meestal gewerkt met competentieprofielen waarin duidelijk omschreven wordt wat er verwacht wordt van het gedrag van de spelers. Vervolgens bespreken coach en speler een aan de hand van een overzichtelijk stappenplan hoe het gesteld is met de competentie ontwikkeling van de betreffende speler en worden er resultaatgerichte afspraken gemaakt gericht op de ontwikkeling van competenties. Jan Schouten & Boris Nelissen, 2004.

Een coach zal voor de spelers op deze manier van doelgericht ontwikkelen:

- **het potentieel ontwikkelen**, en daardoor breder inzetbaar zijn en beter tot zijn recht komen,
- **het leervermogen vergroten**, en hierdoor sneller de benodigde vaardigheden en competenties kunnen ontwikkelen die nodig zijn om ambities en doelstellingen succesvol te realiseren, en
- **de samenwerking verbeteren**, en daardoor open en effectief leert te communiceren en de diversiteit aan competenties in andere spelers leert te waarderen en benutten.

Een coach moet voor een zorgvuldige combinatie van doelgerichte ontwikkeling van individuele spelers en die van het team kiezen. Samen met de spelers moet hij nagaan hoe ze met hun eigen talenten en kwaliteiten en die van andere spelers omgaan binnen de teamomgeving. Hierbij speelt de ontwikkeling van het team, in welke ontwikkelfase het zich bevindt, een belangrijke rol. Elke fase is weer van invloed op een mogelijk verdere individuele ontwikkeling van de spelers. Binnen een team zal een coach de spelers, ieder met eigen kwaliteiten, zodanig inzetten dat ze elkaar aanvullen op begrenzingen. Bovendien kunnen de spelers door onderling feedback te geven, ieders ontwikkelproces voeden.

3. Sociale dynamica van spelers in het team

3.1. Inleiding	13
3.2. Teamontwikkeling	14
3.3. Een model voor teamontwikkeling: het Sova-model	17
3.4. Communicatie in teams	20
3.5. Feedback in teams	20
3.6. Processen in teams	23

3.1. Inleiding

Een team ontstaat niet vanzelf. Sommige teams weten zich op te werken tot een hecht samenwerkingsverband dat topprestaties realiseert; andere teams vallen ruziënd uiteen voordat de eindstreep zelfs maar in zicht is. Veel vertaalde modellen uit de Groepsdynamica gaan bij teamontwikkeling van topsport teams uit van de sociale kant van teams en de groei van spelers. Samenwerking tussen spelers in teams wordt echter bepaald door zowel sociale als sportspecifieke dimensies, die in onderlinge samenhang bekeken moeten worden.

Een effectief model voor teamontwikkeling in topsport moet daarom gebaseerd zijn op meerdere dimensies. In de topsport kunnen deze dimensies zijn:

- uitvoeren en beheersing sportspecifieke zaken,
- organiseren en coördineren,
- samenwerken, en
- presteren.

Een effectief en succesvol team ontwikkelt zich gelijktijdig op alle dimensies. Er is echter wel een logische volgorde te herkennen: zo heeft het nog niet zoveel zin om aan het verbeteren van de samenwerking te werken als de spelers de sportspecifieke zaken nog onvoldoende beheersen. Omgekeerd kan de ontwikkeling in een versnelling komen als de spelers de uitvoering uitstekend beheersen. Een ideaal model voor teamontwikkeling in topsport is vooral een model voor groei van zelfstandigheid van individuele spelers en effectiviteit van het team.

Het resultaat van deze teamontwikkeling is een team dat, naast de vereiste sportspecifieke dimensies, ook:

- een gemeenschappelijk doel heeft,
- betrokkenheid van spelers bij het doel én bij elkaar heeft,
- duidelijke verdeling van rollen en verantwoordelijkheden heeft,
- heldere werkafspraken, procedures en afspraken heeft, en
- onderling vertrouwen, waardering en respect toont.

Teams binnen organisaties kunnen op meerdere manieren worden beschreven aan de hand van de taak van het team (bv.: *'Waar is het team mee bezig?'*) en het proces binnen het team (bv.: *'Hoe verloopt de communicatie in het team? Hoe gaat men met elkaar om?'*).

In feite is dit een weerspiegeling van twee basisgegevens van ieder teamlid, namelijk rationaliteit aan de ene kant, en emotionaliteit aan de andere kant. De verhouding tussen beide dimensies wordt mede gestalte gegeven door de soort team waarin men verkeert.

3.2. Teamontwikkeling

In de Groepsdynamica is het gebruikelijk om onderscheid te maken tussen taakaspecten en sociaal-emotionele aspecten van het functioneren binnen teams. Een team functioneert tegelijkertijd op deze twee niveaus. Dit is eenvoudig in te zien wanneer men beseft dat al wat een groep doet ook **op een bepaalde manier** gedaan wordt. Het taakniveau verwijst vooral naar de inhoud van de teamactiviteit, dus naar **wat** er gedaan wordt. Het sociaal-emotionele niveau verwijst naar de manier **waarop** de groep zich organiseert voor die taak, onder andere tot uiting komend in **hoe** er met elkaar omgegaan wordt.

Thijs Homans maakt een onderscheid tussen het externe en het interne systeem van elk team. Het externe systeem omvat al wat er zich in het team afspeelt aan activiteiten, interacties en gevoelens om als team ten aanzien van de buitenwereld te kunnen blijven voortbestaan, zoals het vervullen van taken en het bereiken van de het teamdoel. Door deze pogingen tot aanpassing aan de externe omgeving komt o.a. de formele teamstructuur tot stand, met een werkverdeling en een leiderschapshiërarchie. In deze formele structuur staat de taakleider centraal; hij bewaakt wat er gedaan wordt. Thijs Homans, 2001

Daarnaast is er het interne systeem dat alle activiteiten, interacties en gevoelens omvat die voortvloeien uit het interne team functioneren. Dit systeem heet intern, omdat het niet direct – hoogstens indirect – wordt bepaald door de buitenwereld.

Taakaspecten	Sociaal-emotionele aspecten
<ul style="list-style-type: none">• Extern systeem• Voortbestaan van het team in de omgeving• Bereiken van het doel• Wat wordt er gedaan• Taakgerichte activiteiten• Taakoriëntatie• Formele leider• Bewaakt het resultaat• Nadruk op formele functies • Formele teamstructuur	<ul style="list-style-type: none">• Intern systeem• Het team als groep in stand houden • Het interne team functioneren• Hoe gaat men met elkaar om• De onderlinge betrekkingen• Sociaal-emotionele oriëntatie• Informele leider• Bewaakt de voldoening• Nadruk op psychologische en persoonlijke functies• Informele teamstructuur

Het teamgedrag in het interne systeem is een uiting van de wederzijdse gevoelens (bv. sympathie of antipathie) tussen de spelers van het team. Hiermee hangt de informele teamstructuur samen, waarin vaak iemand anders de leider is. Op dit interne en informele teamniveau is er sprake van sociaal-emotioneel leiderschap, met hoofdzakelijk aandacht voor **hoe** het team functioneert en hoe de spelers met elkaar omgaan, kortom de proceskant.

▪ **Binding in het team**

Belangrijk is dus onder andere de manier waarop spelers met elkaar omgaan in een team. Vaak is dit een kenmerkend aspect waardoor het team getypeerd kan worden. Spelers gaan onderling relaties aan, hechten zich aan elkaar, verbinden zich tot een team. De binding in een team wordt bepaald door de krachten die in een team werkzaam zijn. Deze krachten bepalen hoe aantrekkelijk het team is voor de spelers in het bereiken van persoonlijke doelen.

Bepalende krachten:

- **veiligheid** *wat kan/mag een speler in het team? in hoeverre wordt hij beschermd?*
- **erkenning** *in welke mate geldt de speler als persoon, wordt hij als speler gezien?*
- **plezier** *naast de taken en doelen die er zijn, dient ook ruimte te worden gecreëerd voor ontspanning, samen lachen.*
- **waardering** *worden de dingen die de speler doet gezien, en worden ze goed gevonden?*
- **uitdaging** *zomaar 'wat bij elkaar zijn' zonder dat er doelen bereikt (moeten) worden is een saaie bedoeling.*
- **spanning** *raakt het team in een sleur, of valt er wel iets te beleven?*
- **prestatie** *worden de doelen makkelijk gehaald, of zal iedere speler moeten presteren, er iets voor moeten doen?*
- **respect** *behandelen de spelers en coach elkaar zoals de speler als mens graag behandeld wilt worden?*

▪ **De ontwikkeling van teams**

Teamontwikkeling begint met het op gang komen van een relatie tussen twee of meer spelers. Deze beginrelatie is een noodzakelijke voorwaarde voor het op gang komen van een team, maar gedurende zijn ontstaan is een team in een voortdurend ontwikkelingsproces, waarin relaties kunnen veranderen. Soms lijken de relaties tussen de spelers stabiel, met weinig verandering in de loop van tijd, maar vaker zullen relaties zich regelmatig wijzigen. In het begin van het team zullen er meer wijzigingen zijn dan later, wanneer zich een structuur ontwikkeld heeft en de relaties stabiel worden.

Enerzijds kenmerkt een team zich dus door de manier waarop de spelers met elkaar omgaan, anderzijds heeft elke fase in de ontwikkeling van een team een kenmerkende opstelling van het team naar de coach. Deze processen worden ook nog beïnvloed door de manier waarop de rollen in een team worden verdeeld. Niet iedereen speelt dezelfde rol, en niet ieder lid speelt een zelfde rol op dezelfde wijze.

▪ **Teamvorming en teamontwikkeling**

Kijkend naar teams valt te zien, dat zij voortdurend in verandering zijn. Stemningsbeelden wisselen elkaar af, thema's komen en gaan, de mate van betrokkenheid en de gezamenlijke concentratie op de taak en op elkaar kunnen sterk wisselen. De invloed die het afzonderlijke individu op deze stroom van veranderingen kan uitoefenen lijkt relatief klein, terwijl hij zich aan de andere kant nauwelijks kan onttrekken aan het groepsgebeuren. In zekere zin leidt het team een eigen leven en een opvallend kenmerk daarvan is voortdurende verandering.

Groepsontwikkelingstheorieën zijn gebaseerd op de aanname dat de veranderingen een vast patroon volgen. Het wisselende beeld dat teams in hun ontwikkeling te zien geven, hangt niet van toevalligheden aan elkaar en is niet het gevolg van min of meer toevallige omstandigheden. Net als iedere speler maakt ook een team een ontwikkeling door, die je in verschillende fasen of stadia kunt onderverdelen.

Deze fasen hebben een bepaalde volgorde. Dat wil zeggen, dat eerst aan een aantal voorwaarden moet zijn voldaan, voordat aan de volgende fase begonnen kan worden. Net als bij spelers kan het voorkomen, dat een team vast blijft zitten

in een bepaalde fase. Als een team bijvoorbeeld in de eerste paar fasen niet heeft geleerd goed met elkaar te communiceren, dan zal het samenwerken in een latere fase onmogelijk zijn. De ontwikkeling van een topsportteam lijkt dus niet lineair, maar wel spiraalvormig of cyclisch. Dat wil zeggen dat bepaalde fasen kunnen terugkeren, omdat er zich problemen voortdoen die eerst opgelost moeten worden.

Wat verandert er nu in teams? Veranderingen in het functioneren van het team als groep, doen zich op drie vlakken voor:

- **de sociale organisatie** door de ontwikkeling heen veranderen de relaties tussen de teamleden, ofwel de teamstructuur,
- **de samenwerking** de manier waarop aan de taak gewerkt wordt, besluiten worden genomen, en
- **de groeps cultuur** dit omvat de verwachtingen, normen en waarden, als ook de doelstellingen.

In groepsontwikkeling bestaan heel wat theorieën. Onderzoekers die teams bestudeerden, hebben vastgesteld dat, er bepaalde 'regelmaticheden' terug te vinden zijn in de ontwikkeling van teams, ontwikkelingspatronen. Zij hebben modellen opgesteld van teamontwikkeling. Het voordeel van een dergelijk model is dat het een coach toelaat om zicht te krijgen op waar in haar ontwikkeling zijn team zich bevindt. Het helpt om een diagnose te stellen zodanig dat er verbeteringen kunnen worden aangebracht. Een dergelijk model deelt de ontwikkeling van teams op in fasen. De fasen volgen niet mooi op elkaar, ze overlappen elkaar en de duur van iedere fase is voor elk team verschillend.

Veel modellen van teamontwikkeling gaan uit van de sociale kant van teams en de groei van spelers. Samenwerking tussen spelers in teams wordt echter bepaald door zowel sociale als technische dimensies, die in onderlinge samenhang bekeken moeten worden. Een effectief model is daarom gebaseerd op meerdere dimensies.

Goof van Amelsvoort, 2004

	SOVA-model Rink Nelissen, 1979	Lineair model Schutz en Stemmerding, 1974	Tuckman-model Bruce Tuckman, 1965
1	Lidmaatschap	Voorfase	Forming
2	Structuur	Oriëntatiefase	
3	Stabilisering		
4	Impasse	Machtfase	Storming
5	Conflict		
6	Herstel	Affectiefase	Norming
7	Samenwerken	Autonome Groepsfase	Performing
8	Beëindigen	Afsluitingsfase	Adjourning

In het overzicht zijn drie andere modellen voor teamontwikkeling weergegeven. Traditioneel wordt het ontwikkelingsmodel van Bruce Tuckman gebruikt. Een meer omvangrijker model is gepresenteerd door Schutz en Stemmerding. Beide modellen vallen in de categorie lineaire modellen. Binnen deze categorie gaat de hoofdaandacht uit naar de verhouding tussen taakaspecten en sociaal-emotionele aspecten. Een andere categorie, het spiraalmodel, gaat uit van de hoofdaandacht voor de proceskant in teams en de samenhang hiervan met de individuele dynamiek binnen spelers. Een voorbeeld hiervan is het Sova-model.

3.3. Een model voor teamontwikkeling: het Sova-model

Het Sova-model levert diverse relevante inzichten op voor een coach, omdat het

teamontwikkeling en individuele ontwikkeling van spelers samenbrengt. Bij het begeleiden van een team door een coach is de proceskant erg belangrijk. Belangrijke aspecten voor een coach hierbij zijn communicatie, feedback, leiderschapsstijl, het functioneren van de groep (ontwikkelen van teamrollen) en teambuilding.

1 Lidmaatschap	Voorfase	Forming
<p>Goed begonnen is half gewonnen zegt het spreekwoord. Dit is zeker het geval bij de vorming van teams. In de beginfase wordt de basis gelegd voor de verdere ontwikkeling. Een aantal determinanten zijn bepalend voor de verdere ontwikkeling van het team:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de omgeving waarin het team samenkomt, • de tijd dat het team samen is, • het al dan niet vrijwillige karakter van het team, • het aantal teamleden (spelers), • persoonlijke eigenschappen van de teamleden, en • persoonlijke eigenschappen van de teambegeleider (coach). <p>Wanneer een team voor het eerst samenkomt, roepen zich een aantal vragen op. Ze betreffen thema's als acceptatie, attractie, identiteit, openheid, verwachtingen, macht, samenhang. In de meeste teams beantwoorden de spelers deze vragen vrij snel voor zichzelf. Soms echter kan de onzekerheid blijven hangen en dit bemoeilijkt het samenwerken. Tijdens de eerste samenkomsten wordt er meestal veel gepraat, maar niet goed naar elkaar geluisterd. De coach doet tal van mededelingen, vaak echter zonder verdieping. De spelers verwachten van de coach dat hij de situatie verduidelijkt, structuur aanbrengt en daardoor onzekerheid wegneemt.</p>		
2 Structuur	Oriëntatiefase	Forming
<p>Als de grootste onzekerheid verdwenen is, ontstaat behoefte aan structuur. Het betreft hier vragen over de <i>'machtsstructuur'</i> van het team of anders gezegd: <i>'de posities die de spelers t.o.v. elkaar (willen) innemen'</i>. <i>Wie hebben het voor het zeggen? Wie vind ik aardig? Wie kan ik beïnvloeden? Voor wie ben ik bang?</i> De spelers gaan deze thema's voorzichtig <i>'aftasten'</i>.</p> <p>De doelstellingen die in de vorige fase door de coach geformuleerd werden, worden nu verder uitgediept. Er wordt een tijdsplanning gemaakt en er gaat veel aandacht naar afspraken en procedures. Hierdoor ontstaan vrij snel een aantal teamnormen en regels. Sommige spelers nemen taken over van de coach. Dit is belangrijk voor het goed functioneren van het team. Hierdoor gaat het team als groep meer verantwoordelijkheid opnemen.</p>		
3 Stabilisering	Oriëntatiefase	Forming
<p>Iedere speler vindt zijn eigen plekje. Er wordt beter naar elkaar geluisterd en de sfeer wordt meer ontspannen. Er ontstaat overeenstemming over de normen, over wat normaal of abnormaal is. Spelers zijn meer open tegen elkaar en er wordt in beperkte mate feedback gegeven. Er wordt stevig op de trainingen gewerkt en er wordt naar gestreefd de samenwerking te verbeteren. Af en toe lijkt het erop dat er eensgezindheid is over de doelstellingen. Sommige maken bezwaar tegen besluiten die door de coach worden genomen, wat dan weer irritatie oproept bij anderen.</p>		

4 Impasse	Machtsfase	Storming
<p>Nu komen veel irritaties naar boven. De oorspronkelijke indruk die men van elkaar had, blijkt niet te kloppen met de werkelijkheid. De teamnormen blijken dan toch onduidelijker te zijn dan eerst gedacht. Er wordt sterke druk uitgeoefend op spelers die van deze normen afwijken. Er is wantrouwen t.a.v. spelers met macht en invloed. Er ontstaat een verdeling in subgroepen die tegengestelde meningen lijken te hebben. Er is nog niet echt een conflict. Er ontstaat spanning, onvrede, machteloosheid. Er is ontevredenheid over de inzet op de trainingen. Gemaakte afspraken blijken op andere manieren te worden uitgelegd. Er is sterke twijfel over de manier van samenwerken. De heersende ontevredenheid wordt afgereageerd op de captain van het team.</p>		
5 Conflict	Machtsfase	Storming
<p>Het komt tot een uitbarsting met wederzijdse aanvallen die de machtsstructuur doen wankelen. Er ontstaan nieuwe bondgenootschappen, oude normen worden overboord gegooid. Opdrachten op de trainingen worden nauwelijks of niet goed uitgevoerd. De zin ervan wordt in twijfel getrokken. Doelstellingen worden opnieuw bekeken met lange discussies over de achtergronden ervan. Een compromis lijkt onmogelijk en de captain krijgt het van alle kanten te verduren. Al wat hij doet of voorstelt, wordt afgewezen.</p>		
6 Herstel	Affectiefase	Norming
<p>Er vallen lange stiltes. De teamstructuur is veranderd, de strijd gestreden, wat de sfeer oplucht. De spanning vermindert en de spelers staan weer open voor elkaar. Er is een prettige werksfeer ontstaan. Men begint weer harder te werken op de trainingen en de doelstellingen zijn meer uitgeklaard. Er wordt nu voor het eerst geëvalueerd en goed gepland. Ook de captain heeft een nieuwe positie gekregen.</p>		
7 Samenwerken	Autonome Groepsfase	Performing
<p>Er bestaat nu een sterk '<i>eenheidsgevoel</i>'. Uitvoering en werkhouding worden op de trainingen voortdurend verbeterd en er wordt regelmatig geëvalueerd. Besluiten worden op de best mogelijke manier genomen. De captain heeft nu een eigen plaats gekregen. De verantwoordelijkheid voor het goed functioneren, berust nu bij het team zelf en dit wordt ook door de spelers geaccepteerd.</p>		
8 Beëindigen	Afsluitingsfase	Adjourning
<p>Spelers bereiden zich voor op het uit-elkaar gaan omwille van het tijdstip (laatste wedstrijd) of omwille van het beëindigen van de trainingen. Dit kan gevoelens van verdriet of angst oproepen. Op de trainingen wordt meestal nog hard gewerkt. Natuurlijk wordt er geëvalueerd.</p>		

Maar weinig teams zullen alle fasen doormaken. Het streven van een coach van een succesvol topsportteam moet echter wel zijn om alle fasen door te maken. Hij besteedt dan ook veel tijd in teamontwikkeling.

Na de **Lidmaatschapsfase** is het ontwerp van het team vastgelegd, waarbij de sociale omgeving van het team centraal staat (contextniveau).

In de **Structuurfase** betreft de teamproblematiek vooral de positiebepaling van het team ten aanzien van zijn omgeving (oa. de coach) en ten aanzien van taak en het verkrijgen van duidelijkheid ten aanzien van wat de speler aan de taak kan

bijdragen. Veelal gaat hier de meeste aandacht uit naar de taak, doelstellingen en werkwijzen van het team, positiebepaling ten aanzien van externe krachten (coach) en inhoudsniveau en procedure niveau staan centraal.

In de **Stabiliserings-, Impasse-, Conflict-** en **Herstelfase** gaat de zorg van het team vooral uit naar het vinden van gemeenschappelijkheid met betrekking tot de verhoudingen tot de teamspelers. Verder gaat de hoofdaandacht uit naar de onderlinge relaties in het team, vindt stelling name ten opzichte van elkaar plaats en staat het interactieniveau centraal.

In de **Samenwerkingsfase** gaat het om gezamenlijk vinden van een houding met betrekking tot zichzelf in het team en om welke mate van openheid de spelers daarbij aandurft. Voor zover er een conflict is in deze fase ligt dat op het vlak van individualiteit versus socialiteit: waar zal elke speler zijn grens trekken tussen de persoonlijke leefruimte en het samenzijn in het team? Hierbij gaat de hoofdaandacht uit naar de individuele teamspelers, waarbij een standpuntbepaling met betrekking tot het eigen zelf in het team plaatsvindt en het bestaansniveau centraal staat.

Sommige teams zullen qua ontwikkeling stoppen na fase 2 en blijven op dat niveau functioneren. Andere teams ontwikkelen zich door tot in fase 3 tot 6 en blijven op dat niveau. Het aardige van deze fasen indeling is, dat aan elke fase verschillende teamtype verbonden kunnen worden. Het is onder andere afhankelijk van de doelstelling van het team in welke mate het team zich tot de volgende fasen verder zal ontwikkelen.

Na de *Structuurfase* is er sprake van een taakgericht team, die tot een gecoördineerde verwerking van oefenmateriaal in staat is. Na de *Conflictfase* kan het team zich als samenhangende functionele groep handhaven, waar onderlinge samenwerking tot ontwikkeling gekomen is. In de *Samenwerkingsfase* is een gemeenschappelijke afstemming ontstaan tussen individuele motieven, waarden en de eisen, die het teamverband stelt. Ook procesgerichte teams, waar in een versneld tempo een teamontwikkeling plaatsvindt, zijn een voorbeeld van teams na deze fase.

Een team dat in fase *Samenwerkingsfase* terechtgekomen is, wordt ook wel een autonoom team genoemd. Kenmerkend voor een autonoom team is dat persoonlijke behoeften en belangen van afzonderlijke spelers veelal samenhangen met de richting en organisatie van een team. Bij zich ontwikkelende teams wordt de organisatie steeds meer gestructureerd, waardoor steeds meer tegemoet gekomen kan worden aan de belangen van de individuele spelers. Wanneer een team autonomer wordt komen steeds minder emotionele gevoelens aan bod, terwijl een intensieve betrokkenheid op het werk behouden blijft en de taakgerichtheid meer accent krijgt.

De kenmerken van een autonoom team zijn:

- een voortdurend toenemende capaciteit aan zelfsturing/zelfregulering,
- een toenemende tolerantie voor en acceptatie van het feit dat voortgang en verandering tijd kost,
- een toenemende doeltreffendheid in het vaststellen van probleemgebieden en de oplossing daarvan,
- de acceptatie van het recht dat anderen anders (mogen) zijn, en
- de vaardigheid om spanning, frustratie, onenigheid en plezier respectievelijk te weerstaan en te beleven.

Wanneer teams aan hun einde komen, bijvoorbeeld omdat de laatste wedstrijd is gespeeld of de laatste trainingen, breekt de **Beëindigingsfase** aan met als taakgericht aspect de afsluiting en als sociaal-emotioneel aspect het afscheid.

3.3. Communicatie in teams

Samenwerken binnen teams is gebaseerd op communicatie, overleg en afspraken maken. Communicatie is de rode draad door het dagelijkse gebeuren heen op de trainingen en in de wedstrijden. Hoeveel tijd en aandacht wordt benut om te kijken naar 'de communicatie' in teams en organisaties? Samenwerking verbetert, efficiëntie verhoogt als een coach tijd vrij maakt om met zijn spelers te communiceren over de communicatie binnen het team als geheel of tussen spelers onderling. Zo is een organisatie ook gebaat met investeringen in de communicatievaardigheden van iedere individuele medewerker.

Goed communiceren is een vaardigheid. In een team communiceren, vraagt zelfs om specifieke vaardigheden. Inzicht in het communicatieproces en bewustwording over ieders rol in dat proces zijn daarbij voor een coach van essentieel belang. Om de vereiste vaardigheden te verwerven, met het doel als team het maximale rendement uit een training of wedstrijd te halen, moeten specifieke oefeningen op de trainingen gevolgd worden. In die oefeningen leren spelers binnen het team wat belangrijk is om een goede communicatie te realiseren. Helaas neemt de coach meestal niet de tijd om die vaardigheden echt met elkaar te oefenen. Het resultaat is dan ook, dat vaak teruggevallen wordt op ingesleten en cultuurbepaalde patronen. Het is daarom belangrijk dat een team zich na een eerste training realiseert dat bewustwording een eerste stap is, maar dat er verder gewerkt moet worden om de vaardigheden echt met elkaar aan te leren. Dit is dan ook een belangrijke taak voor de coach van het team. Henk Houwers, 2005

3.4. Feedback in teams

Twee communicatieve vaardigheden die een topcoach onderscheiden van een goede coach, zijn '**vragen stellen**' en '**feedback geven**'. Beide bewegen zich op het terrein van invloed: ze zetten een speler aan tot nadenken over zijn eigen gedrag en keuzes.

Een coach kan door goed te luisteren en de juiste '**vragen te stellen**', samen met de spelers, komen tot de gewenste doelen en blokkades opheffen die het bereiken van deze doelen voorkomen. Een coach moet dan bij de spelers naar binnen kunnen kijken, en hen via de juiste vragen laten merken dat ze zichzelf kennen in hun sterke punten en beperkingen. Zo ontdekken ze samen wat ze willen, waar ze bang voor zijn, wat hun doelen en visie zijn en waarmee ze zichzelf te kort doen. Misschien dat de spelers nog niet op zoek naar het antwoord zijn voordat de coach de vraag had gesteld, de vraag waarmee ze tot nieuwe inzichten over zichzelf komen, maar het antwoord is er. De essentie in het coachen is het ondersteunen van de spelers in het vinden van hun eigen antwoorden, door vragen te stellen en nieuwe perspectieven aan te reiken.

Luisteren is daarom voor een coach een heel belangrijke vaardigheid. Hij moet als het ware met al zijn zintuigen luisteren, en proberen de sluimerende, soms onbewuste gevoelens, blokkades en de drijfveren van de speler blootleggen. Het durven gebruiken van intuïtie is daarbij ook van belang, net als het vermogen zichzelf en de eigen oordelen tijdelijk te kunnen wegcijferen om volledig op te gaan

in de situatie en de problemen van de speler.

'**Feedback**' is een mededeling aan een speler, die hem informatie geeft over hoe zijn gedrag wordt waargenomen, begrepen en ervaren. De mate waarin feedback gegeven wordt en de effectiviteit ervan worden sterk bepaald door de sfeer van vertrouwen in de groep en tussen de betrokken personen.

Spelers redeneren dikwijls niet logisch wanneer ze met problemen geconfronteerd worden waarvan ze de oorzaak niet direct zien. Ze ontkennen het probleem, gaan dingen uit stellen, raken besluiteloos, houden zaken geheim, ofwel, ze vervallen in '**defensive routines**'. Chris Argyris, 1990

Een ander gedrag is te onderscheiden in vlucht- en vechtgedrag. Spelers kunnen vluchten in het niets doen (afwachten), of juist in actie komen (opnieuw afbakenen van taken, zonder het daadwerkelijke probleem aan te pakken). Vechten wil zeggen dat de spelers zich verzetten tegen het probleem, of juist oplossing doordrukken, in een poging weer greep te krijgen op de situatie. J.Swieringa & A. Wierdsma, 1990

Met feedback laat een coach zijn speler zien wat het effect van zijn gedrag is op hem of op de andere spelers is. Indien de speler tevreden is over dat effect, het beoogde effect, dan zal dat hem stimuleren om zo verder te gaan. Had de speler een ander effect voor ogen, dan kan hij gemotiveerd raken om zijn gedrag te veranderen. Door middel van feedback informeert de coach dus zijn speler over de positieve (meer doen!) en negatieve (niet meer doen!) effecten van zijn gedrag. Dat doet een coach, omdat hij wilt dat zijn speler kan leren. En omdat leren betekent 'gedrag veranderen', is het gedrag van zijn speler het aangrijpingspunt van de coach.

In de systeembenadering wordt onderscheid gemaakt tussen:

- **negatieve feedback**

Wanneer de afwijking binnen de toelaatbare marges valt, laat het systeem zijn norm in stand en wordt feedback negatief genoemd.

- **positieve feedback**

Wanneer de afwijking buiten de toelaatbare marges valt, kan het systeem zijn norm veranderen of integendeel juist nog strakker formuleren. Wanneer het systeem zijn norm verandert, wordt de feedback positief genoemd.

Bij negatieve feedback komt het systeem in actie om het verschil tussen feitelijke waarde en nagestreefde waarde zo klein mogelijk te houden. Via deze vorm van feedback handhaaft het systeem zijn stabiliteit en toestand van evenwicht. Bij positieve feedback past het systeem zijn norm (de nagestreefde waarde) aan, aan de feitelijke situatie en wordt de informatie gebruikt om tot een nieuwe norm te komen. Positieve feedback stimuleert dus tot verandering.

Het systeem (hier de coach, het team of een speler) kan de norm op vier manieren in stand houden. Er zijn dus vier manieren van negatieve feedback:

- de geconstateerde afwijking valt binnen de gestelde grenzen en marges,
- het is blind voor feiten: wil de feiten niet zien, verdraait deze of neemt selectief waar, het neemt de feitelijke effecten dus niet serieus,
- het wil niet toetsen aan de norm: het houdt de norm zo impliciet en vaag, dat er geen toetsing kan plaatsvinden,
- het kan de marges eindeloos breed maken, zodat alle of de meeste feitelijke

effecten erbinnen vallen.

Het systeem kan ook op vier manieren tot verandering van de norm komen. Er zijn dus ook vier manieren van positieve feedback:

- de geconstateerde afwijking valt buiten zijn grenzen en marges,
- het kan geen onderscheid maken in de mate van belangrijkheid van feiten, het neemt alle feiten serieus,
- het toets elk feit aan de letterlijke betekenis en formulering van de norm,
- het maakt zijn marges zo nauw, dat alle feitelijke effecten een afwijking betekenen en de marges overschrijden.

Zowel negatieve als positieve feedback kunnen dus te eenzijdig gehanteerd worden. Eenzijdig gebruik van negatieve feedback leidt tot rigiditeit in het systeem, waardoor het systeem nooit of bijna nooit verandert. Eenzijdig gebruik van positieve feedback leidt tot chaos in het systeem, waarbij het systeem voortdurend wijzigt en zich aanpast bij de minste of geringste aanleiding. Tussen deze twee uitersten worden flexibel functionerende systemen geplaatst, die een mengvorm van positieve en negatieve feedback hanteren, met andere woorden soms wel en soms niet de norm veranderen.

De focus binnen teams verschuift gedurende het seizoen geleidelijk aan van het individueel leren (spelers) naar het organisatie(team-)leren. Teamleren is essentieel voor de ontwikkeling van spelers; het is even belangrijk voor de ontwikkeling van teams. Organisatieleren in een team is meer dan de som van het individueel leren van de spelers. Dodgson, 1993; Fiol & Lyles, 1985

Aangezien spelers het grootste deel van het team vormen, moeten zij de noodzakelijke vormen en processen tot stand brengen om teamleren mogelijk te maken om zo verandering binnen het team te realiseren. Feedback speelt hierin een essentiële rol. Het '*opsporen en de correctie van fouten*' vormen de basis van de theorie van Organisatorisch Leren. Chris Argyris en Donald Schön, 1978

Een team behoort geen bekwaamheden tot leren te verliezen wanneer spelers het team verlaten. Het organisatieleren draagt namelijk bij tot het organisatorische geheugen. Zo beïnvloeden leersystemen niet alleen de huidige directe spelers, maar ook toekomstige spelers, als gevolg van de accumulatie van successen, ervaringen, normen, en verhalen. Het creëren van een lerende organisatie is deel van de oplossing voor een winnende strategie. Prahalad & Hamel, 1994

'**Defensieve routines**' komen vooral bij situaties in teams voor waarin een ingrijpend leerproces nodig is. Een dat is hier het geval. Het organisatieleren maakt in zijn algemeenheid onderscheid tussen '**single loop**', of verbeterend leren, en '**double loop**', ofwel vernieuwend leren. Chris Argyris en Donald Schön, 1978

- '**single-loop learning**' bij verbeterend leren is er sprake van verandering op gedragsniveau. Spelers blijven in essentie hetzelfde doen, maar net iets sneller, of net iets anders. Dit komt voor wanneer fouten worden ontdekt en verbeterd en het team doorgaat met zijn huidige aanpak en doelstellingen.
- '**double-loop learning**' vernieuwend leren is veel ingrijpender, en betreft een aanpassing in de '*actietheorie*' van een team. De '*actietheorie*' van het team legt de basis voor het handelen en bevat normen voor het functioneren van het team (doelstellingen, visie), strategieën voor het bereiken van die normen, en aannames

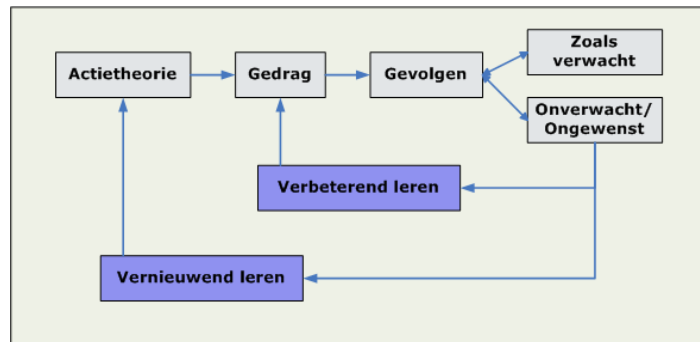
die beide aan elkaar koppelen. Dit komt voor wanneer, naast opsporing en correctie van fouten, het team zijn bestaande normen, procedures, beleid, en doelstellingen in twijfel trekt en wijzigt.

Deze twee vormen van leren zullen niet voorkomen als het team zich er niet van bewust is dat er geleerd moet worden. Zich bewust zijn van onwetendheid of onbekwaamheid motiveert het leren. Een voorbeeld is het identificeren van een prestatiehiat tussen de beoogde resultaten en de daadwerkelijke prestatie. Dit bewustzijn doet het team erkennen dat er geleerd moet worden, en dat de passende omgeving en processen moeten worden gecreëerd. Dit betekent ook het erkennen van het feit dat

lange periodes van positieve terugkoppeling of goede communicatie het leren kunnen blokkeren. Chris Argyris, 1994

Vernieuwend leren vergt een herbezinning op de doelstellingen van het team en een bijstelling van de aannames betreffende de teamomgeving. Het is

daarmee een ingrijpend en soms bedrijgend proces, dat onzekerheid oproept en confronterend is. '**Defensieve routines**' staan dit proces in de weg, en dat is precies de reden dat spelers ze hanteren. Dit gebeurt echter meestal onbewust, wat het moeilijk maakt ze af te leren. Chris Argyris, 1990



3.4. Processen in teams

Spelers vervullen in een team dat zich ontwikkelt een bepaalde rol. Naarmate een team zich ontwikkelt en de spelers zich meer betrokken gaan voelen bij het teamdoel, zal het gedrag van de spelers zich wijzigen van zelfgericht gedrag naar meer taakgericht gedrag of '**team in stand houdend**' gedrag. In het team gaan zich functionele rollen ontwikkelen, die het teamdoel dienen. Elke rol bestaat uit pogingen van een speler om het op gang komende sociale systeem van het team verder te ontwikkelen.

De rollen zijn onder te verdelen in:

- **taakrollen**
een speler tracht vooral de teamtaak voltooid te krijgen,
- **teamhandhavings- en teamvormingsrollen**
de speler richt zich op het verbeteren van relaties of wrijvingen tussen spelers bij te leggen,
- **zowel taak- als procesrollen**
- **negatieve rollen**
een speler richt zich vooral op zelfgericht gedrag, dat ingaat tegen constructieve deelname aan het team.

Deze rollen zijn verder onder te verdelen in K. Benne en P. Sheats, 1948:

• **taakrollen ('task roles')**:

- *initiatief en activiteit ('initiating activity')*
voorstellen doen, nieuwe ideeën inbrengen, het probleem opnieuw omschrijven, nieuwe aanpak voorstellen,
- *zoeken en geven van informatie ('seeking and giving information')*
vragen om verdere feiten of verheldering, het aanreiken van nieuwe feitenmateriaal of verheldering,
- *zoeken en geven van meningen ('seeking and giving opinion')*
de spelers proberen gedachten en gevoelens uit te spreken ten aanzien van waarden, voorstellen, ideeën, het geven van een mening over eerder gedane voorstellen (waarde-oordeel),
- *uitwerken/verdiepen ('elaborating')*
verhelderen, voorbeelden geven, verwarring ophelderen, terminologie definiëren,
- *coördineren ('coordinating')*
samenhang aanbrengen tussen de verschillende zaken, activiteiten op elkaar afstemmen,
- *samenvatten ('summarizing')*
hernieuwd formuleren van eerdere suggesties en voorstellen, een conclusie of een besluit voorstellen aan het team.

• **procesrollen ('team building and maintenance roles')**:

- *aanmoedigingen ('encouraging')*
vriendelijk zijn, belangstelling tonen, luisteren en laten merken dat er geluisterd wordt, waardering uitspreken, instemming laten blijken,
- *'deuropener', 'wegbereider' zijn ('gatekeeper')*
ruimte scheppen voor andere spelers om een bijdrage te leveren, de 'sprekers' attenderen op de 'zwijgers' die misschien ook wat willen zeggen,
- *formuleren van de regels en procedures ('standard setting')*
de coach maakt afspraken over de wijze van besluitvorming, afspraken over de duur van de trainingen, tijdsindeling voor aanvullende trainingen, rapportage of verslaglegging, rolverdeling, formuleren van teamnormen en -regels, evaluatie van ontwikkelingen,
- *volgen ('following')*
meegaan met de teambesluiten, andermans ideeën accepteren, luisteren tijdens teamdiscussies,
- *onder woorden brengen van het groepsgevoel ('expressing group feeling')*
proberen te verwoorden wat de gevoelens zijn in het team op een bepaald moment, beschrijven van reacties van spelers (observaties) die ongemerkt zijn gebleven ('onbewuste' reacties),

• **zowel taak- als procesrollen ('both task and maintenance roles')**:

- *evalueren ('evaluating')*
het vergelijken van wat het team bereikt heeft in vergelijking met het teamsdoel,
- *diagnostiseren ('diagnosing')*
vaststellen wat de oorzaak is van de moeilijkheden, analyseren van de blokkades in het team,
- *consensus uitproberen ('testing for consensus')*
toetsen of er voldoende overeenstemming is voor het nemen van een besluit of het formuleren van de mening van het team,
- *bemiddelen ('mediating')*
compromissen zoeken, standpunten verzoenen,
- *spanningen verminderen ('relieving tension')*
ontspanning brengen (humor), situatie in een bredere context plaatsen.

• **negatieve rollen ('types of nonfunctional behaviour')**:

- *agressief gedrag ('being aggressive')*
tot meerdere glorie van zichzelf andere spelers bekritisieren of beschuldigen, vijandig zijn ten opzichte van één of meerdere spelers, voortdurend willen domineren,
- *blokkeren ('blocking')*
de voortgang van het team onmogelijk maken of bemoeilijken door af te dwalen (verhalen houden), zonder meer afwijzen van ideeën,
- *zelfbeleidenis ('self-confessing')*
het team als klankbord gebruiken voor zuiver persoonlijke, niets met het teamdoel te maken hebbende gevoelens of gezichtspunten,
- *rivaliteit ('competing')*
wedijveren met andere spelers, vliegen afvangen, overtroeven, belangrijk willen zijn, de coach behagen,
- *sympathie zoeken ('seeking sympathy')*
pogingen om andere spelers te verleiden tot sympathie met eigen problemen en lotgevallen, klagen over de eigen situatie, de eigen ideeën kleineren (zielig doen) om zo ondersteuning van de anderen te krijgen,
- *stokpaardjes ('special pleading')*
voortdurend inbrengen wat de speler zelf belangrijk vindt (lievelingsopvattingen slijten),
- *de clown uithangen ('horsing around')*
geintje blijven maken, naapen, gekke gezichten trekken, en daardoor de training van de spelers steeds opnieuw onderbreken,
- *aandacht trekken ('seeking recognition')*
proberen de aandacht naar zich te trekken door luid of buitensporig praten, door extreme ideeën of door ongewoon gedrag,

- *demonstratief terugtrekken ('withdrawal')*
al dan niet demonstratief niet meer meedoen (ongeïnteresseerd doen, tekenen, fluisteren met een ander over iets anders).

Zowel taakrollen, als procesrollen, als zowel taak- als procesrollen, als negatieve rollen zijn eveneens coachfuncties. Maar deze rollen hoeven niet alleen door de coach vervuld te worden. Afhankelijk van de leiderschapstijl, type activiteit van het team en weerstand tegen een bepaald rolgedrag, vervullen ook sommige spelers deze rollen.

Een coach moet de classificatie van negatieve rollen niet gebruiken om het vingertje op te heffen tegen een speler die dat negatief gedrag vertoont. Zulk gedrag zal vooral een symptoom voor het verschijnsel zijn, dat het team niet voldoende in staat is om de individuele behoeften van de speler door een teamgerichte activiteit te bevredigen. Bovendien zal ieder zulke gedragingen anders kunnen interpreteren: ook spelen het doel en de omstandigheden een rol. Zo kan een agressieve bijdrage onder bepaalde omstandigheden op positieve wijze de atmosfeer ophelderen of het team nieuwe impulsen geven. Als regel kan gesteld worden, dat elk team beter en succesvoller kan gaan werken, als de spelers zich meer bewust worden van welke rolfunctie op een gegeven moment nodig is, de mate waarin zij door concreet gedrag het team kunnen helpen en met feedback van de coach beginnen om het gedrag voor deze rolfuncties te verbeteren en vaardigheden in te oefenen in het werkelijk vervullen van zulke functies.

4. De invloed en rol van de coach

4.1. Inleiding	27
4.2. Coachen op competentieontwikkeling	31
4.2.1. Competentie-IJsberg	32
4.2.2. Transformationeel coachen	35
4.2.3. Meten van competenties	37
4.2.4. Ondersteunende vaardigheden	38
4.3. Coachen op teamontwikkeling	42
4.3.1. Houding van de coach in begeleidingssituaties	43
4.3.2. Beginsituaties van een team en de rol van de coach	44
4.3.3. De coach maakt afspraken in verband met ontwikkeling (evaluatie)	45
4.3.4. De rol van de coach bij fasering	51
4.4. Typering van spelers in een team	52
4.5. Sociale interactie in teams	53
4.6. Cultuur	54

4.1. Inleiding

Leiderschap (hier type coach) is in de literatuur de meest beschreven groepsrol. In de samenvattende overzichten van Groepsdynamica blijkt dan ook dat leiderschap op veel verschillende manieren getypeerd kunnen worden. Naar analogie van Redl wordt hier een coach als de centrale persoon gezien om wie de teamprocessen zich kristalliseren: *'via emotionele relaties met de coach komen de teamvormingsprocessen tussen aanstaande teamleden op gang'*. F. Redl, 1942

Bij dit leiderschap staat het duo van taakstelling (**'taakgerichtheid'**), waar het team formele functies vervult, en het sociaal-emotionele niveau (**'procesgerichtheid'**), waar meer psychologische functies vervuld worden, zoals het tegemoet komen aan de emotionele behoeften van het hele team en van de afzonderlijke teamleden, centraal in de hele Groepsdynamica.

Samenvattend:

- **Taakaspecten**

Het voortbestaan van het team binnen de club, bereiken van het teamdoel, taakgerichte activiteiten, aandacht voor wat er gedaan moet worden, formele leider, bewaking van het resultaat, nadruk op formele functies, formele teamstructuur. Het niveau van de taak wordt nader onderverdeeld in inhoudsniveau en procedureniveau.

- **Procesaspecten**

Het team als groep in stand houden, intern team functioneren, hoe gaan de spelers met elkaar om, hoe wordt aan de taak gewerkt, informele leider, bewaking van voldoening, nadruk op psychologische en sociaal-emotionele functies, informele teamstructuur. Het niveau van het proces wordt verder onderverdeeld in het interactieniveau (teamproces) en bestaansniveau (individueel proces).

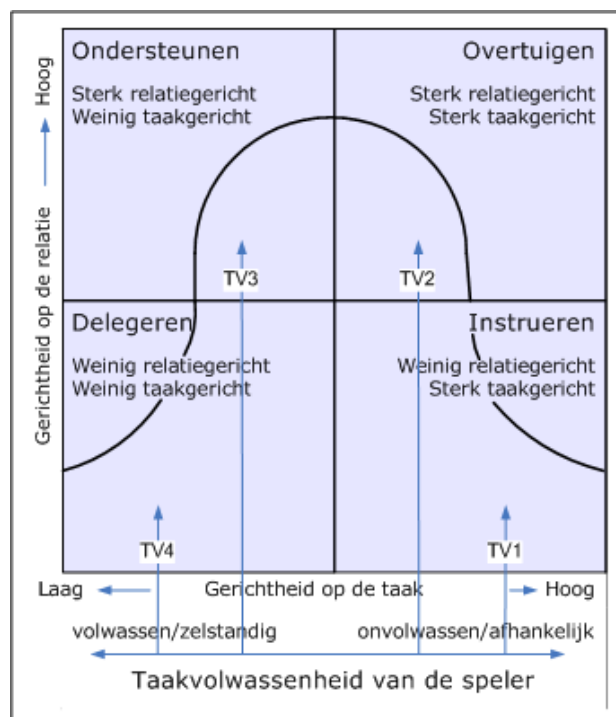
Het coachen van een topsport team vraagt om een specifieke leiderschapsstijl, dat afhangt van de situatie en grotendeels van de mogelijkheden, oftewel het **'taakvolwassenheidsniveau'** van de spelers. Het **'taakvolwassenheidsniveau'** wordt bepaald door de **'competenties'** van de speler (**'kunnen'**), en het

commitment van de speler (**'willen'**). Commitment valt uiteen in twee aspecten: de motivatie (enthousiasme en interesse) en het zelfvertrouwen ten aanzien van de uitvoering van de taak. In globale zin kunnen vier niveaus van taakvolwassenheid worden onderscheiden ^{K. Blanchard, 1994}:

- *de enthousiaste beginneling (TV1)*
Deze speler heeft niet de vereiste bekwaamheid (**'kunnen'**) om de taak uit te voeren, maar is wel enthousiast en bereid om te leren (**'willen'**).
- *de gedesillusioneerde leerling (TV2)*
Deze speler durft na de eerste ervaringen de verantwoordelijkheid voor de taak niet aan (**'willen'**) en mist nog steeds voor een belangrijk deel de vereiste bekwaamheden (**'kunnen'**).
- *de capabele maar voorzichtige uitvoerder (TV3)*
Deze speler is redelijk tot zeer bekwaam om de taak uit te voeren (**'kunnen'**), maar voelt zich soms enthousiast, soms onzeker over zijn eigen capaciteiten (**'willen'**).
- *de onafhankelijke presteerder (TV4)*
Deze speler is sterk gecommiteerd (**'willen'**) en beschikt over een ruim voldoende bekwaamheden (**'kunnen'**).

Bij elk *'taakvolwassenheidsniveau'* van de spelers hoort een verschillende basisstijl van leidinggeven, die elk worden gekenmerkt door een eigen mix van *'taakgerichte'* en *'procesgerichte'* elementen. Samen worden zij het **'situationeel leiderschap'** genoemd. De vier verschillende basisstijlen van het *'situationeel leiderschap'* bestaan uit ^{P. Hersey & K. Blanchard, 1977}:

- *de instruerende stijl*
In deze instruerende stijl vertoont de coach veel taakgericht en weinig procesgericht gedrag. Kenmerkend is het eenrichtingsverkeer van de coach naar de speler: hij omschrijft nauwkeurig de rol van de spelers en instrueert hen over het wat, hoe, wanneer en waar van de te verrichten werkzaamheden.
- *de coachende stijl*
Deze stijl omvat zowel veel taakgericht als procesgericht gedrag van de coach. Deze treedt weliswaar nog hoofdzakelijk taakstellend op, maar hecht tevens aan een goede communicatie en sociaal-emotionele steun.
- *de ondersteunende stijl*
Deze stijl kenmerkt zich door een sterk relatiegerichte en weinig taakgerichte manier van sturen. De coach houdt zich vooral bezig met het stimuleren en ondersteunen van spelers.



- *de delegerende stijl*

In deze stijl laat de coach weinig taakgerichte en weinig relatiegericht gedrag zien. Hij geeft een grote verantwoordelijkheid aan de spelers, teneinde hen bewust en vol zelfvertrouwen hun gang te laten gaan.

In de figuur geeft de klokvormige curve aan, welke stijl van leiding geven het beste aansluit op elk van de vier *'taakvolwassenheidsniveaus'*. Het zal duidelijk zijn dat bij (jeugd)topsport veelal sprake zal zijn van een delegerende of ondersteunende stijl van leiding geven. Of, om het om te draaien: dat de spelers van topsport teams bij voorkeur spelers zijn die met betrekking tot de werkzaamheden een hoge graad van taakvolwassenheid hebben bereikt.

De coach van een topsportteam werkt over het algemeen dus op basis van algemeen *'situationeel'* leiderschap. Naast sportspecifieke zaken werk hij voornamelijk aan **'Competentieontwikkeling'** en **'Teamontwikkeling'**:

- **Competentieontwikkeling**

Tegen *'Competentieontwikkeling'* wordt binnen organisaties en topsport verschillend aangekeken. Toch gaat het over hetzelfde, het beschrijft het dominante gedrag dat essentieel is voor een goed resultaat. Kortweg: competenties verwoorden gedragseisen voor succesvol functioneren. Ze gaan over de bewezen zinvolheid van acties en houdingen om een bepaald resultaat te bereiken.

Waarom is het nu zo prettig om met competenties te werken, of in deze context te coachen op competentieontwikkeling?

Competenties bieden een meetlat, die voor elke speler binnen het team geldt en die waarneembaar en bespreekbaar is. **'Feedback'** geven wordt zo voor een coach eenvoudiger. Ook feedback vragen wordt vanzelfsprekender. Een ander aspect is **'eigenaarschap'**. Een coach die competenties gebruikt om spelers te kunnen beoordelen wordt zelf snel *'eigenaar'* van de spelers groei in competentie. In deze aanpak wordt de ontwikkelingsgerichte coach als vertrekpunt genomen. Hij coacht zijn spelers zodanig dat zij effectief hun competenties inzetten op persoonlijk en teamniveau. Om dit te bereiken moet het coachen op competentieontwikkeling gezien worden als het stimuleren van de zelfverantwoordelijkheid voor de eigen competentieontwikkeling. Pas als een speler zichzelf als eigenaar van de competenties ziet en ervaart, zal hij zich verantwoordelijk voelen voor het verhogen van eigen effectiviteit. Zo niet dan wordt het een probleem van de coach.

- **Teamontwikkeling**

Een coach heeft veel invloed op, en is in vele gevallen verantwoordelijk voor, de ontwikkeling van zijn team en het doorlopen van de verschillende fases van *'Teamontwikkeling'*. Zodra een team is samengesteld en voor het eerst bij elkaar komt, begint de eigenlijke teamontwikkeling. In grote lijnen staan hier de taak, de onderlinge relaties en de individuele beleving centraal. In elke fase van teamontwikkeling staan de eerdere genoemde groepsniveaus centraal.

Opeenvolgend zal de aandacht verschuiven van **'het team in haar context'**, naar **'de onderlinge relaties binnen het team'**, om tenslotte **'de teamleden zelf'** centraal te stellen. Anders gezegd dient het gezamenlijke team (incl. coach) eerst gezamenlijk haar positie te bepalen ten aanzien van haar externe krachten, daarna stelling te kiezen ten opzichte van elkaar en tenslotte standpunt te bepalen met

betrekking tot het eigen zelf in het team. Jan Remmerswaal, 2001

Iemand wordt coach om allerlei redenen en dat hier een bepaalde verantwoordelijkheid bij hoort is logisch. Wat dit coachen nu inhoudt en welke factoren hierop van invloed zijn, is moeilijker voor te stellen.

Belangrijke factoren zijn:

- **de coach zelf**

Zijn stemming, uithoudingsvermogen, conditie en dergelijke, zijn persoonlijke waarden en normen, bereidheid tot delegeren, meer of minder democratisch, goed luisteren, en dergelijke, en

- **samenstelling van het team en het teamproces**

Het maakt duidelijk verschil of je (bege)leiding geeft bij pubers of bij volwassenen. Toch dient in beide gevallen het leidinggeven te gebeuren vanuit een gelijkwaardigheid ten opzichte van de speler. Elke coach is verantwoordelijk voor de effecten van zijn leidinggeven, voor de gevolgen voor het team en de individuele speler.

Een goede coach moet over de grenzen van zijn eigen teamsituatie heen kijken. Veranderingen in het team, een nieuwe teamindeling, of een andere teamsamenstelling, kunnen de teamsituatie behoorlijk beïnvloeden. Belangrijk is ook, dat een coach ziet dat er niet alleen sprake is van een relatie tussen hem zelf en het team, maar dat de ouders en andere doelgroepleden onderling ook een heel netwerk aan relaties hebben. Een coach doet er goed aan deze netwerken te gebruiken.

Naast de eigen opvattingen en overwegingen van coaches zijn er natuurlijk ook wensen van de spelers. Wat vinden zij een goede coach? Uit een onderzoek van één van de topcoaches in Nederland is hier een samengestelde top-5 weergegeven
Toon Gerbrands, 2005.

- **de coach moet een duidelijke visie hebben**

De coach moet weten via welke keuzes hij wat wil bereiken en de spelers moeten hierin geloven bij de start van het traject.

- **spelers willen graag spelen voor deze coach**

Spelers hebben vertrouwen in de coach en willen voor hem spelen.

- **de coach moet de spelers in een optimale rol laten spelen**

De kwaliteiten van de spelers moeten maximaal worden benut en de coach moet er voor zorgen dat de spelers in de voor hen optimale rol spelen.

- **de coach moet goede systemen kunnen ontwikkelen**

Alleen een coach met optimale kennis van systemen en met vermogen om daarop varianten te ontwikkelen, kan de spelers effectief laten samenwerken.

- **de coach moet goede training kunnen geven**

De spelers moeten op de trainingen kunnen leren en zichzelf kunnen verbeteren. Hiervoor is een goede training en uitgeknipte oefenstof noodzakelijk.

Binnen (Jeugd)Topsport is de driehoeksverhouding coach-speler-ouders/partner belangrijk, maar staat de speler centraal, waarbij coach en ouders/partner nauw

moeten samenwerken om een zo goed mogelijk leer/prestatie klimaat te creëren. Dit moet in een goed evenwicht komen om de topsporter op het gewenste niveau te krijgen. In de Nederlandse beschermende cultuur, waarbij de ouders hun kinderen beschermen, verwennen en liefhebben, moeten zij en misschien in sommige gevallen ook de coaches meer afstand nemen van de spelers. Als een vergelijking getrokken wordt met de sterke topsportlanden om ons heen dan valt op dat deze topsporters veel zelfverzekerder en brutaler binnen de wedstrijden verschijnen. Onze eigen topsporters laten zich regelmatig ondersneeuwen en schrikken van het geweld. Dit slaat dan niet op onsportief gedrag, maar andere topsporters zijn net even wat brutaler en handiger in bepaalde situaties. Coaches moeten dus op mentaal gebied bezig zijn om deze verschillen weg te werken, maar kunnen dit niet zonder de hulp en medewerking van de thuissituatie. Arjan de Wit 2000

4.2. Coachen op competentieontwikkeling

Dat het begrip competentie het verst ontwikkeld is in de wereld van bedrijfsopleidingen en onderwijs, wijst erop dat het een centrale rol kan spelen bij het ontwikkelen van mensen. Opleiding en training worden als regel ingezet indien het feitelijke kennen en kunnen van medewerkers achterblijft bij hetgeen wenselijk is. Een veelgebruikte definitie voor competentie is hier: *'het verworven vermogen om een taak of rol adequaat uit te voeren'*. Robert Roe, 2002

Uit verschillende ervaringen bij talentontwikkeling bij topsporters, bleek dat het hebben **'talent'** alleen geen garantie is voor een succesvolle loopbaan. Succesvolle topsporters blijken, naast het hebben van sportspecifieke vaardigheden, over een bepaalde gedrevenheid en enkele ondersteunende eigenschappen te beschikken.

Een voorbeeld uit de topsport geeft de volgende definitie voor competenties: **'Vaardigheden en attitudes die zich uiten in observeerbaar gedrag en die een voorspellende waarde hebben naar het succesvol realiseren van de ambities en de doelstellingen van de topsporter'**. Deze competenties zijn verder onderverdeeld in kerncompetenties voor de topsporter (gedrevenheid en *'the performer self'*: hoe presteert de topsporter in de met stress beladen omstandigheden van de competitie) en ondersteunende competenties als persoon (stiptheid en orde, zelfstandigheid, assertiviteit, zelfreflectie en kritisch denken, loyaliteit en integriteit). VAL, 2006

Met deze achtergrond kan gesteld worden dat een coach invloed op competentieontwikkeling van zijn spelers heeft. Competenties zijn dus in principe ontwikkelbaar, maar dat wil niet zeggen dat iedere speler hetzelfde niveau kan bereiken en bij het leerproces even snel vooruitgang boekt. Capaciteit en persoonlijkheid zullen de snelheid van het leerproces en het uiteindelijke resultaat beïnvloeden, en er zal een grens zijn aan het maximum haalbare niveau. Het leerproces zal mede afhangen van de leeromgeving, de leermethode, en de competenties van de coach.

Voor competenties in de strikte zin is nodig dat er gelegenheid is voor **'leren door te doen'**. Gelegenheid is voor leren-door-doen wil zeggen dat de spelers de mogelijkheid hebben om concrete taken in een echte of gesimuleerde wedstrijd uit kunnen voeren. Leren van voorbeelden van anderen en eigen fouten, succes, ondersteund met feedback, bepalen het verloop van competentieontwikkeling.

Bij het coachen op competentieontwikkeling worden enkele modellen gebruikt die hier ook van belang zijn. Allereerst de **'Competentie-IJsborg'**, waarin een

competentie van een speler wordt vergeleken met een ijsberg: een gedeelte is zichtbaar, maar een belangrijk gedeelte niet. Het niet-zichtbare gedeelte beïnvloedt de mogelijkheden in het gedrag (zichtbare gedeelte). C. McClelland, 1973

In het vorige hoofdstuk 3.4. wordt bij "Feedback in teams" de theorie van het Organisatie Leren, single-loop en double-loop learning, behandeld. Bij coaching van individuele spelers onderscheiden zich hier drie niveaus van leren/coachen. Dit leidt tot '**Transformationeel coachen**', hoe een gewenste verandering echt blijvend kan worden. Hoe een coach iemand echt iets kan leren, zonder duw- en trekwerk en eindeloos herhalende feedback. Martin Reekers, 2003

Tenslotte hoe meet je competenties? En hoe bespreek je dit als coach met je spelers? In organisaties is '**360° feedback**' een succesvolle methode bij beoordelen, maar wordt vooral bij het ontwikkelen van medewerkers ingezet. De resultaten worden in gesprekken met betrokkenen omgezet afspraken en doelen in een '**Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)**'. Deze doelen moeten '**SMART**' geformuleerd zijn. De '**STAR-methode**' kan hier als hulpmiddel ingezet worden. Het resultaat zal niet altijd goed ontvangen worden en omgaan met kritiek en feedback is cruciaal voor de speler om zich te ontwikkelen. '**De Gouden Driehoek methode**' is een hulpmiddel om blokkerend gedrag en de bijbehorende opvattingen bespreekbaar te maken. Afrondend worden nog enkele vaardigheden, '**Feedback geven**', '**Omgaan met taalversluiting**' en '**Bekrachten**', die de coach kan inzetten om van de competentieontwikkeling van zijn spelers een succes te maken. Sjaan de Groot, 2006

4.2.1. Competentie-IJsborg

Bij competenties van spelers gaat het om meer dan alleen de kennis en vaardigheden. Ook hun waarden, normen en overtuigingen, hun persoonlijke missie en gedrevenheid en het zelfconcept behoren tot het domein van de individuele competenties. In de vakliteratuur over competentie management gebruikt men in dit verband het ijsbergmodel. Het topje van de ijsberg wordt gevormd door kennis en vaardigheden, competenties die relatief eenvoudig te verwerven zijn door opleiden. Hoe verder onder de waterspiegel, hoe belangrijker de competenties zijn als het gaat over succes bereiken, maar hoe moeilijker te ontwikkelen.

Competentieontwikkeling, gedragsverandering in het algemeen, is een proces dat zich op drie niveaus kan afspelen, namelijk in het '*willen*', het '*denken*' en het '*doen*'. Als de verandering uitblijft of als de speler terug valt in oude gewoonten zal de coach willen weten wat daarvan de redenen zijn:

- komt het door ontbrekende kennis en vaardigheden?
- komt het door de opvattingen en overtuigingen, waarden en normen of
- komt het door het feit dat de medewerker niet echt wil?
- of speelt er een combinatie van factoren?

Kennis en vaardigheden zijn meestal goed waarneembaar omdat ze in het handelen van een speler direct tot uitdrukking komen.

De houding, de mentaliteit, het zelfbeeld, hoe de speler over iets denkt, dat heeft allemaal grote invloed op hoe hij zich gedraagt. Dit denkproces is vaak niet zichtbaar, maar wel merkbaar aan het non-verbale gedrag. Dat is te vergelijken met het beeld van een ijsberg. Een gedeelte is zichtbaar, een groot gedeelte echter niet. Dit niet zichtbare gedeelte beïnvloedt wel de mogelijkheden in het gedrag

(boven de waterspiegel).

Het volgende beeld maakt duidelijk hoe de ijsberg van een speler is opgebouwd:

Kennis

- Kennis van zaken hebben, betekent dat een speler op de hoogte is van feiten en afspraken.
- Kennis kan hij ontwikkelen door boeken te lezen, instructie of cursussen te volgen.

Vaardigheden

- Vaardigheden zijn bekwaamheden of fundamentals in de sport van de speler.
- Hij kan vaardigheden ontwikkelen door training en feedback.

Attitudes

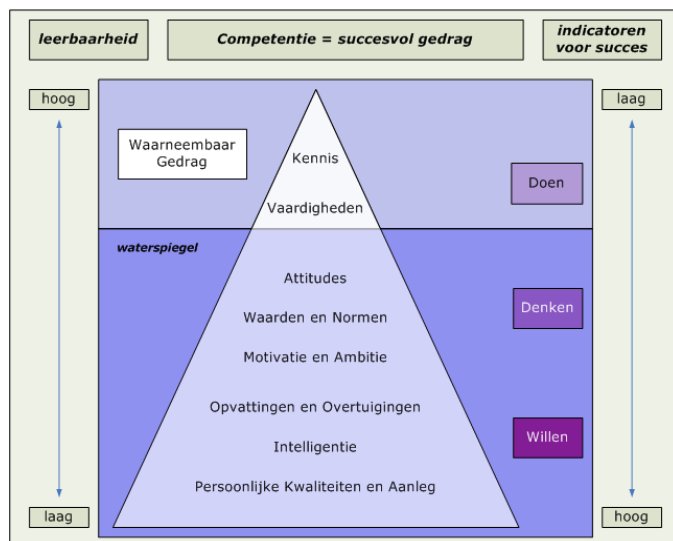
- Een attitude is een aangeleerde, globale evaluatie van een speler die betrekking kan hebben op een speler (inclusief zichzelf), plaats of issue en invloed heeft op gedachten, acties en gedrag. Een attitude geeft aan hoe positief of negatief iemand tegenover een bepaalde zaak staat.
- Attitudes zijn complexe en dynamische entiteiten die aanmerkelijk kunnen variëren op allerlei gebieden. Feedback van een coach of medespelers zijn van grote invloed.

Waarden en Normen

- Een waarde is een ideaal, een belangrijke gedachte. Een norm is een gedragsregel die het gevolg is van die waarde.
- Waarden en normen kan een speler ontwikkelen mbv coaching, contact met anderen door observatie of reflectie.

Motivatie en Ambitie

- Motivatie is de wil om iets te bereiken. Ambitie is het streven naar een goed resultaat. Motivatie en ambitie zijn een voorwaarde voor succesvol gedrag.
- Ontwikkeling van motivatie en ambitie kan mbv coaching en betrokken worden bij beslissingen of meer verantwoordelijkheid.



Opvattingen en Overtuigingen

- Opvattingen en overtuigingen, ofwel 'mindset', kunnen positief of negatief inwerken op de ontwikkeling van een speler.
- Alleen als een coach in staat is de 'mindset' van de speler aan te passen, zal een verandering in houding en gedrag tot uitdrukking kunnen komen.

Intelligentie

- Intelligentie bestaat uit IQ en EQ.
- Het is niet duidelijk of een speler goed in staat is zijn IQ te ontwikkelen. De ontwikkeling van zijn EQ daarentegen heeft te maken met oefenen en het

mogen maken van fouten (van fouten kan een speler leren).

Persoonlijke Kwaliteiten en Aanleg

- Persoonlijke kwaliteit en aanleg betreft een speler zijn geboren talent. Talent betreft eigenschappen (potentie), die een speler bij de geboorte heeft meegekregen, vaak via de genen van de ouders of die door opvoeding/opleiding gevormd zijn. De eigenschappen kunnen lichamelijk (lengte, snelheid, kracht), maar ook mentaal (doorzettingsvermogen, inzicht, intelligentie, sociaal, winnaarsgeest, vermogen tot zelfanalyse) van aard zijn.
- Talent zegt echter alleen iets over aanwezige potentie, het talent moet wel ontwikkeld en gevormd worden. De speler moet iets met de aanwezige potentie doen. Hiervoor kan het sportieve klimaat in het team heel belangrijk zijn.

Onder de waterspiegel wordt onderscheid gemaakt naar het '**denken**' en het '**willen**'. Het '**denken**' heeft betrekking op de werking van de hersenen en de denkpatronen of gedachten die de spelers over zichzelf, zijn teamgenoten, zijn coach en de maatschappij hanteren: zelfbeeld, attitudes, opvattingen en overtuigingen, waarden en normen. Het '**willen**' heeft betrekking op de identiteit van de speler: wie is hij als mens eigenlijk, wat zijn zijn drijfveren, welke kerneigenschappen heeft hij?

Deze verschillende lagen onder de waterspiegel werken versterkend of blokkerend door in het zichtbare gedrag van een competentie.

Een voorbeeld:

Een coach bespreekt met zijn speler het onderwerp: initiatief nemen in de relatie met zijn teamgenoten. De speler laat hier maar weinig van zien. In het gesprek komt naar voren dat de speler denkt dat initiatief nemen door zijn teamgenoten ervaren zal worden als autoritair en arrogant, wat hen zal afschrikken. Dit is een onzichtbare overtuiging, die belemmerend werkt op het zichtbare gedrag. De vraagstelling voor de speler wordt nu: hoe kan ik meer vanzelfsprekend het initiatief nemen zonder autoritair en arrogant over te komen?

In elke organisatie zijn competentieprofielen en competentieclusters voor elk onderdeel en functie ontwikkeld en worden ingezet als personeelsinstrumenten.

Elke vorm van topsport heeft zo ook zijn eigen specifieke competentieprofiel. Deze bestaat uit maximaal 8 a 10 competenties, die essentieel zijn voor een succesvolle uitoefening van de functie/rol van een speler. Zo is een voorbeeld competentiecluster voor de topsport (incl. bijbehorende profielen):

- gedrag (doorzettingsvermogen, alertheid, overzicht),
- fysiek (uithoudingsvermogen, souplesse),
- bewegen (sportvaardigheden, hindernisbanen),
- regelen (leidinggeven, organiseren).

Een coach kan op deze manier competentieprofielen gebruiken bij het selecteren, ontwikkelen en beoordelen van spelers. Ze kunnen al bij het scouten van spelers ingezet worden of om de juiste speler in de juiste rol of plek te krijgen. Maar die profielen zijn ook voor de speler zelf belangrijk in zijn functioneren. Het onderhouden en ontwikkelen van competenties om prestaties te verbeteren, maar ook voor talentontwikkeling, waarbij het erom gaat dat de speler op een voor hem juiste plaats kan komen te functioneren. Tot slot kunnen competentieprofielen een belangrijke rol spelen bij het beoordelen van spelers door het periodiek meten van de ontwikkelingsgroei met het perspectief deze op termijn te koppelen aan contracten.

4.2.2. Transformationeel coachen

Teamspelers zijn goed in het leren waarin gevraagd wordt om een bepaalde actie goed uit te voeren, fouten van anderen te zien en zo te reageren dat ze daarop effectief tot score komen. Deze spelers zijn zo goed in die vorm van leren omdat ze een groot deel van hun sportieve carrière bezig zijn geweest met het onder de knie krijgen van juist deze sportspecifieke vaardigheden. Waar het gaat over fundamenteel nadenken over de eigen bijdrage aan het geheel, het doordenken van de onderliggende normen en waarden. Het leren van eigen fouten en kritische reflectie presteren ze minder. Daar is tijdens de opleidingstijd te weinig aandacht voor geweest.

Een belangrijk aspect van leren is de transfer van kennis, vaardigheden en attitudes naar nieuwe situaties. Dit heet vanuit het oogpunt van de speler '*transformationeel leren*'. Omdat mogelijk te maken, voldoet het voor een coach niet een speler te trainen in een bepaald effectief gedrag. Voor transfer is het nodig dat de coach en de speler zich afvragen waarom de speler doet wat hij doet. Het gaat dan niet alleen om de vraag "**doet hij het goed?**", "**doet hij het goede?**", maar ook om "**doet hij het goed om de goede reden(en)?**".

Er zijn drie niveaus van invloed op het transformationeel leren (vergelijk de '*Competentie-Ijsberg*'): **doen** (bovenin), **denken** en **willen** (onderin). Deze niveaus staan met elkaar in verbinding en heten '*feedback loops*'. De mate waarin ze met elkaar zijn verbonden, bepaalt de mate van blijvende verandering in de ontwikkeling van spelers. Daarbij beïnvloed het onderliggende niveau steeds het niveau erboven. Met het geven van feedback, maar ook het bekrachtigen van de ontwikkelde competentie wordt deze vorm van transfer ook '*transformationeel coachen*' genoemd.

Dit bestaat uit:

- **Continu verbeteren (doen; single loop coaching)**

De vraag voor een coach: "**Doet een speler de dingen goed?**", kan beantwoord worden met het op basis van ervaring kunnen herkennen van patronen. Indien het leren van de speler gericht is op het continue verbeteren, waarbij het er alleen om gaat hoe hij dat nu aanpakt, is er sprake van verbeterend leren en single-loop coaching. Hier staat het '*doen*' vanuit de bekende patronen centraal en niet de achterliggende beweegredenen. Door het organiseren van feedback op het '*doen*' zal het gedrag zeker beïnvloed worden.

- **Herkaderen (denken; double loop coaching)**

Hier gaat het om het helder krijgen van onbewuste overtuigingen en emotionele patronen, die vaak de drijfveer zijn voor het handelen. Het leren van de speler betreft hier een diepergaand inzicht in zichzelf en de herkenning van wat er op dat moment gaande is. In dit proces vraagt de speler zich af of het oude gedrag nog bijdraagt aan het beoogd succesvol gedrag of dat zijn huidige situatie eerder vraagt om vernieuwend gedrag. Omdat op het niveau van reflectie een groot beroep op de speler wordt gedaan, moet de coach hier ondersteunen en doorvragen op de opvattingen van de speler.

De coach vraagt zich hier af: "**Doet een speler de goede dingen?**". Door middel herkaderen zoekt de coach naar het onderliggende niveau van zijn speler, het doorgronden van zijn patronen van denken, voelen en handelen, het

bewust worden van aannames en de geliefde manieren. De coach stelt ook de schijnbare vanzelfsprekendheden in die patronen ter discussie.

Deze vorm wordt vernieuwend leren en double-loop coaching genoemd. Betreft dit vernieuwend leren het gehele team dan is er in teamcoaching sprake van samen al handelend en reflecterend oude patronen aan de kaak stellen.

• **Transformeren (willen; triple loop coaching)**

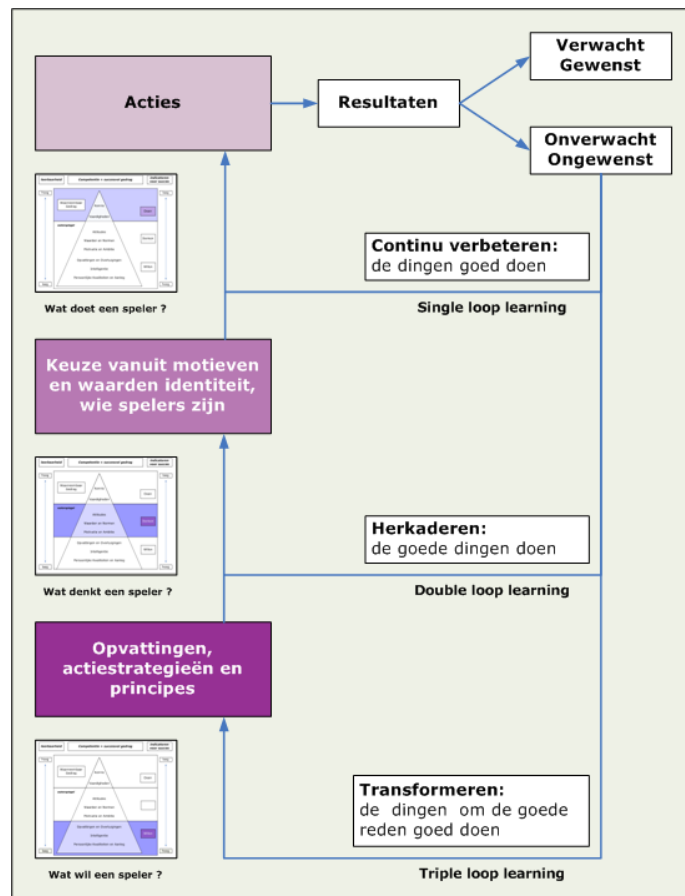
Transformeren is het meest bepalende niveau, dat van het 'willen' en daar onderliggend het niveau van 'durven' en 'mogen'. Ook het niveau van het commitment. Hier gaat het om de keuze van de speler en zijn drijfveren. Bij deze vorm van leren is de tijdsfactor belangrijk, spelers moeten hier de tijd en de ruimte krijgen.

De vraag en het doel van de coach: "**Doet een speler de goede dingen om de goede reden(en)?**", is gericht om een fundamentele verandering van de speler te bewerkstelligen om zo doende dichterbij zijn eigen waarheid, en de gewenste norm te komen. Bij dit normerend leren wordt het goed doen en het goede doen steeds kritisch bekeken in de bredere context tot op het niveau van motivatie en zingeving.

Bij triple-loop coaching wordt door de coach het transformationeel leren, vrij van oude vertrouwde paradigma's, gebruikt om ook de zingeving aan bod te laten komen. Daarbij gaat het om vragen als: "*Draagt een speler wel bij wat hij wil bijdragen?*" en "*Wil hij hieraan zijn medewerking geven?*". Maar het gaat ook voor een speler om uiting willen geven aan een dieperliggend verlangen naar: '*worden wie je in diepste wezen bent*'.

Betreft dit leren het gehele team dan is er in teamcoaching sprake van een collectief aan de orde durven stellen van de meest fundamentele en principiële vragen en de consequenties daarvan durven nemen.

Transformationeel leren en triple-loop coaching zal zich dus op meerdere niveaus moeten afspelen. De speler en zijn coach zullen dus beide bereid en in staat moeten zijn om ook onderliggende lagen te exploreren en te reflecteren op situaties en houdingen. Bij double loop en triple loop coaching is het



noodzakelijk dat de speler die leert zelf nieuw effectief gedrag uitprobeert en samen met zijn coach evalueert. Voor de spelers die hierop worden aangesproken is dit leren '**leren van ervaringen**' van groot belang. Pas dan is er sprake van competentie ontwikkeling.

4.2.3. Meten van competenties

- **360° feedback**

360° feedback is een methode om competenties van spelers te meten. Bij deze methode gaat het om het genereren van feedback, door een aantal personen met een verschillend perspectief op de prestaties en het gedrag van de beoordeelde speler. Doel is om een zo breed mogelijk beeld te schetsen van het huidige prestatieniveau en gedrag van de speler bij zijn ontwikkeling en in de wedstrijd situatie.

De coach zet een vragenlijst uit in zijn omgeving waarmee hij de speler laat beoordelen. De respondenten dienen uit directe omgeving afkomstig te zijn en worden geselecteerd op hun vermogen om betrouwbare, valide en waardevolle informatie te verschaffen.

Binnen de 360° feedback methode kan een keuze gemaakt worden uit competenties die het meest relevant zijn voor de club, het team en de betrokken speler. Op deze manier kan de visie op de eigen prestaties of het gedrag worden vergeleken met de perceptie van de omgeving (hoe zien anderen hem).

- **Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)**

Het '*Persoonlijk Ontwikkel Plan*' (POP) is een goed middel voor de afstemming van eisen, wensen en ambities van de individuele speler, de coach en de club. Naast de doelen en te plannen activiteiten worden ook de randvoorwaarden die nodig zijn voor ontwikkeling aangegeven en worden afspraken voor ontwikkeling en evaluatie van de resultaten vastgelegd.

Door een POP op te stellen wordt een speler gestimuleerd na te denken over zijn individuele ontwikkeling in het perspectief van de club. Een POP is dan ook een hulpmiddel om op systematische wijze de ontwikkeling van de club en de in dat kader door coach en speler gewenste ontwikkeling van de speler op elkaar af te stemmen. In een POP worden afspraken over ontwikkeling vastgelegd. De club moet de bereidheid om te investeren in het realiseren van de afspraken en verwacht dat ook van de speler.

Bij het maken van een POP wordt gebruik gemaakt van competenties. Competenties zijn een hulpmiddel om de benodigde ontwikkeling in kaart te brengen. Competentieprofielen geven inzicht over welke competenties een speler moet beschikken om de resultaten die behoren bij zijn rol te behalen. Door naar de competenties te kijken die nodig zijn voor zijn rol, kan de benodigde ontwikkeling in kaart worden gebracht. Indien een speler, de coach of club wensen heeft voor ontwikkeling naar een andere rol binnen het team kan aan de hand van competentieprofielen worden bekeken welke ontwikkeling een speler moet doormaken en of zo'n ontwikkeling reëel is.

Bij persoonlijke ontwikkeling gaat het voor een speler altijd om een combinatie van **kunnen** (welke competenties zijn aanwezig, welke kan hij verder ontwikkelen) en

willen (wat zijn zijn ambities en doelen), maar ook het **moeten** vanuit de club (wat zijn de ambities en doelen vanuit de club). Deze elementen zijn in POP's dan ook terug te vinden.

In het POP kunnen afspraken staan over training, coaching, (tijdelijke) rolwisseling binnen team of individuele externe projecten. De speler zelf is sturend ten aanzien van de persoonlijke ontwikkeling, maar de club moet de speler ook in staat stellen de relevante competenties verder in de praktijk te ontwikkelen. De coach moet hier een belangrijke ondersteunende en sturende rol vervullen door o.a. het aanbieden van specifieke trainingen en zorg te dragen voor een goede follow-up na de wedstrijden.

4.2.4. Ondersteunende vaardigheden

▪ **SMART**

Het is van groot belang om heldere, niet voor meerdere uitleg vatbare, afspraken te maken. Dit kan goed aan de hand van het SMART-principe. Dit principe komt erop neer dat elke geformuleerde afspraak de toets van de volgende criteria moet kunnen doorstaan. SMART staat voor:

Specifiek

Dat wil zeggen dat het doel tamelijk concreet, ondubbelzinnig en helder moet zijn. Als een speler zegt dat hij harder gaat werken, dan is dat niet specifiek. Wel specifiek is als hij zegt dat hij op dinsdag en donderdag extra techniektrainingen gaat volgen. Een coach moet zich bij ieder onderwerp afvragen wat het resultaat moet zijn en waarmee hij tevreden zal zijn.

Meetbaar

Meetbaar betekent dat de afspraken die je als coach opneemt meetbaar moeten zijn, in kwantiteit (hoeveel), in kwaliteit (hoe goed), in tijd (hoe lang of hoe snel). In sommige gevallen is het ook handig af te spreken hoe en door wie gemeten wordt.

Acceptabel

Acceptabel betekent dat zowel de coach als speler de afspraak accepteren. Ze moeten het beiden eens zijn over de normen en de gestelde eisen.

Realiseerbaar

Realiseerbaar wil zeggen dat de afspraak haalbaar moet zijn in tijd, beschikbaarheid van faciliteiten en andere randvoorwaarden. De speler moet zelf ook de haalbaarheid van de afspraak positief inschatten. Belangrijk is dat de moeilijkheidsgraad van de afspraak hoog genoeg is om uitdagend te zijn. Maar niet té hoog. Ontwikkeling is niet gebaat bij een verzameling afspraken die met de ogen dicht gehaald kunnen worden, maar ook niet bij een gestresste of overwerkte speler.

in Tijd begrensd

In tijd begrensd betekent je als speler ongeveer weet hoelang je er over doet om het doel te bereiken.

▪ **STAR-methode'**

De STAR-methode is een gespreksmodel om de effectiviteit van gedrag van de

speler te bespreken. Met de STAR-methode krijgt de coach op gestructureerde wijze een beeld hoe effectief een speler is in een specifieke situatie en hoe hij effectief zijn leerproces ruimte geeft en indeelt. Het geheel wordt daarmee bespreekbaar. Belangrijk is dat een concrete situatie het vertrekpunt is om in gesprek te raken over (het verhogen van) de effectiviteit van de eigen vaardigheden. De methode kan toegepast worden als *leerproces* en *nulmeting*: waar staat de speler nu? Of als *ontwikkelingsinstrument* en handvat in een coachgesprek. STAR staat voor:

Situatie

In welke situatie zijn de ervaringen opgedaan of is de competentie getoond (context: wie, waar, wedstrijd, tegenspeler)?

Taak

Wat was de taak van de speler (wat: rol, intensiteit)?

Activiteit

Welke acties ondernam de speler (hoe: wat deed hij concreet)?

Resultaat

Wat was het resultaat (effectiviteit, wanneer is hij tevreden)?

Bij deze methode laat de coach de speler in de tegenwoordige tijd het verhaal vertellen zodat de situatie zoveel mogelijk wordt herbeleefd. Een coach doet dit met de speler aan de hand van de volgende vragen:

- wat is de situatie en wat is het doel?
- wat is de rol of taak van de speler in deze situatie?
- wat is de aanpak van de speler en wat doet hij achtereenvolgens?
- wat is het resultaat en wat zijn de effecten?

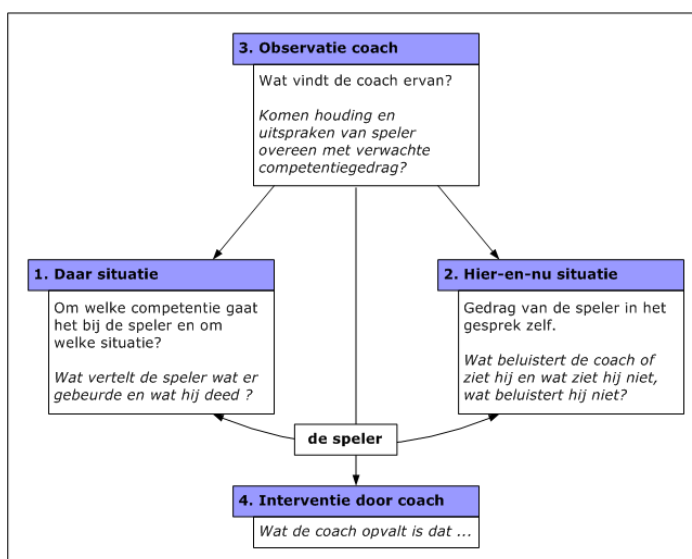
▪ **De Gouden Driehoek methode**

De Gouden Driehoek is een hulpmiddel om het gedrag of de reacties van de speler tijdens een coachgesprek te gebruiken als hefboom voor bewustwording en gedragsverandering.

Voorbeeld:

Stel dat een speler vertelt over zijn aanpak in een wedstrijd; een wedstrijd die voor de speler onder druk chaotisch verlopen is. De coach merkt nu, in het gesprek dat de speler slecht luistert en enkele malen van het onderwerp wegloopt.

Deze waarneming in het 'hier-en-nu' zou, wel eens kunnen overeenkomen met de reactiepatronen van de speler in een wedstrijd.



De coach kan nu feedback geven in de vorm van: "wat me opvalt is dat je, ben

je je daarvan bewust?"

Als de speler onderkent dat hij onder druk last heeft van bepaalde negatieve reactiepatronen kan het raadzaam zijn om:

- eerst te onderzoeken wat hiervan de redenen kunnen zijn, en
- de speler in trainingssituaties te brengen met veel druk.

Op deze manier kan de speler ervaring opdoen.

▪ **Feedback geven**

Eén van de belangrijkste mogelijkheden die een coach heeft bij het ontwikkelen van zijn spelers is het geven van feedback. Hij geeft feedback op het gedrag van zijn speler en feedback op het leerproces van de speler. Een coach kan positieve feedback geven (*dat heb je goed gedaan*) en negatieve (*dat heb je niet goed gedaan*). Verder kan hij onderscheid maken naar persoonsgerichte feedback (*ik vind je een positieve kerel*) en taakgericht (*ik vind dat je die positie te laat inneemt*).

Persoonsgerichte negatieve feedback (*wat ben je toch een sufferd*) kan een coach beter niet geven. Het helpt hem niets verder, de speler heeft niets aan dergelijke feedback en bovendien geeft een coach aan dat hij weinig respect heeft voor zijn speler. Die speler voelt zich aangevallen en zal niet erg gemotiveerd bij zijn coach zijn. De coach creëert een negatieve sfeer bij dergelijke feedback en dat komt de relatie met de speler en het team niet ten goede.

Met persoonsgerichte feedback licht het wat ingewikkelder. In de relatie met een coach verwachten spelers vooral te horen te krijgen hoe zij het doen. Van een coach hoeven ze niet te horen dat ze een positieve vent zijn, dat kan ook verkeerd uitpakken. Faal angstige spelers zijn bijvoorbeeld veel meer gebaat bij taakgerichte feedback.

Taakgerichte feedback heeft veel invloed op het leereffect. Met goede taakgerichte feedback kan een coach spelers duidelijk maken wat ze al wel goed kunnen en wat ze nog moeten leren of beter ontwikkelen. Allereerst moet feedback duidelijk zijn. Als een taak niet goed gaat, moet een speler dat weten: *'Nee, dat is niet goed. Wie kan het goed uitvoeren?'* Vaak is een taak maar half goed uitgevoerd. In dat geval is het voor de speler belangrijk te weten welk deel hij goed heeft gedaan en welk deel fout.

Bij niet goed uitgevoerde taken is het verder van belang dat de coach uitlegt geeft waarom het niet goed is en waarom een goed uitgevoerde taak goed is (dat kan een coach natuurlijk ook door medespelers laten doen). Ook is het belangrijk dat een coach zijn speler die een niet goed uitgevoerde taak duidelijk maakt wat hij nog zouden moeten verbeteren of leren.

Hier volgen enkele belangrijke spelregels voor een coach voor constructieve feedback:

- *Houdt het functioneel*

De coach spreekt de speler aan op zijn gedrag en reacties in de wedstrijd of tijdens gesprek: *"Ik zie dat je dat doet of wat me opvalt is dat je doet/deed"* in plaats van de speler aan te spreken met een oordelend commentaar zoals bijvoorbeeld: *"Jij bent eenof ik vind jou een"*.

- *Wees concreet in wat je waarneemt en bedoelt te zeggen en leg het effect uit*
De coach beperkt zich niet tot het teruggeven van wat een speler doet, hij legt ook uit welke gevolgen het gedrag heeft of kan hebben: inhoudelijk en relationeel, en voor de speler in kwestie.
- *Let op taal en intonatie*
De coach gebruikt geen scheldwoorden of suikerzoete kritiek; hij neemt de tijd om zorgvuldig te formuleren, vermijdt woorden waarmee hij de ander kan kwetsen.
- *Check of de feedback wordt ontvangen en juist wordt begrepen*
De coach controleert of de speler begrijpt wat hij bedoelt en wat de reden is dat hij de feedback geeft.

▪ **Omggaan met taalversluiering**

Aan de stem hoort een coach waar emotie en dus belang zit. In het praten met een speler let hij daarbij op 3 zaken:

- *deletie:* weglating en zinnen die niet afgemaakt worden,
- *generalisatie:* zaken worden daarmee groter gemaakt, en
- *vervanging:* de zin bevat een insinuatie; de vraag is wat de betekenis achter de woorden is.

Hier volgen een aantal voorbeelden van taalversluiering en de passende doorvraag erachter:

Weglating

Ik ben erg kwaad
Het is beter zo
Zij geven niet toe
Het voorstel wordt afgewezen
Ik wil erkenning
Ik wil een betere samenwerking

Vraag

Waarover? Op wie?
Beter dan wat; beter in verband met wat?
Wie zijn zij precies?
Hoe, wanneer, hoezo?
Hoe wil je erkend worden
Wat houdt samenwerking voor jou in?

Generalisatie

Ze luisteren nooit
Niemand is open
Ik moet erbij zijn
Ik kan zo niet verder

Vraag

Nooit?
Wat zou er gebeuren als iemand open was?
Wat gebeurt er als je er niet bij bent?
Wat houdt je tegen?

Vervorming

Die speler irriteert me
Zij vinden dat het aan mij ligt
Dat is een foute gedachtegang

Vraag

Hoe doet hij dat
Hoe weet je dat?
Wat is er fout aan

▪ **Bekrachtigen**

Bekrachtigen in de zin van sanctioneren van gedrag door te belonen of te bestraffen is een algemene term uit de gedragstheorie. Een speler kan zichzelf bekrachtigen of door een ander bekrachtigd worden.

Positieve zelfbekrachtiging komt tot uitdrukking in positieve gevoelens, bijvoorbeeld, een speler:

- kan trots zijn op wat hij gepresteerd heeft,
- heeft zelfzekerheid die groeit omdat hem iets gelukt is of hij gedaan heeft,

- heeft autonomie of zelfstandigheid en waardoor hij minder afhankelijk van anderen is,
- heeft inzicht, omdat hij nu weet hoe iets in elkaar steekt of wat de verbanden zijn, en
- heeft beheersing, zodat hij taken op de juiste wijze kan uitvoeren

Positieve zelfbekrachtiging bij een speler versterkt het vertrouwen en bevordert de zelfsturing. Het is een reden om een volgende keer het net op een dergelijk manier te doen.

Een coach zal in het gesprek alert zijn op mogelijkheden of signalen van positieve zelfbekrachtiging. Hij kan de speler zelf laten concluderen wat goed gegaan is en wat hij een volgende keer net zo zou moeten doen.

Waar mogelijk en nuttig zal de coach ook positieve bekrachtiging geven, bijvoorbeeld om initiatieven van de speler te waarderen en aan te moedigen.

4.3. Coachen op teamontwikkeling

Bij coachen op teamontwikkeling is het belangrijk om een manier te vinden om de verschillende rollen en persoonlijke kwaliteiten in een team op elkaar af te stemmen. Daarbij zijn twee processen van belang: het inventariseren van de rollen die spelers (kunnen) vervullen (meestal gaat dat via scoutingformulieren, waarbij collega coaches de sterke en zwakke kanten van iemand aangeven) en het matchen van de teamrollen zodat de spelers elkaar aanvullen, de ruimte geven en de overmoedige op tijd terug gefloten worden.

4.3.1. Sociale interactie in teams

Elke team vertoont bepaalde regelmatigigheden in wie met wie contact heeft. Wanneer spelers zelf kunnen kiezen met wie ze in een bepaalde activiteit samen zullen werken, worden sommige spelers vaker gekozen dan anderen. Hier ligt de taak van de coach, bijvoorbeeld bij het indelen in (sub)groepen. Bij de voorbereiding nadenken over '*wie laat ik met wie samenwerken of juist niet*' is aan de coach, en niet aan het team.

Uit onderzoek blijkt dat meestal die spelers gekozen worden wiens eigenschappen het meest overeenstemmen met de teamnormen, of wiens eigenschappen het meest wenselijk gevonden worden in verband met de teamwaarden. Juist ten aanzien van de waarden en normen zijn dan enige verschijnselen waar te nemen, die typerend zijn voor de sociale interactie, ofwel voor de communicatie in het team.

Binnen teams spelen zich voortdurend sociale processen af. Steeds weer doen of zeggen spelers dingen waarop andere spelers reageren, zoals zichzelf reageren op wat anderen doen of zeggen. Spelers beïnvloeden elkaars gedrag. Deze wisselwerking tussen spelers wordt aangeduid met de term interactie. Onder sociale interactie wordt hier verstaan: '*de wisselwerking tussen spelers*'.

Naar de aard van de interactie kan men onderscheid maken tussen 2 soorten:

- **Directe interactie**

Hieronder wordt verstaan de wisselwerking die optreedt tussen spelers als zij in elkaars fysieke nabijheid zijn en met elkaar in contact treden. Het voornaamste communicatiemiddel hierbij is de gesproken taal, maar ook worden gedachten, gevoelens, en wensen op non-verbale wijze aan elkaar duidelijk gemaakt.

- **Indirecte interactie**

Dit is de wisselwerking die optreedt als spelers via tussenpersonen of door middel van materiële voorwerpen met elkaar in contact treden. De spelers en voorwerpen zijn dan het communicatiemiddel. Uit dit proces blijkt dat iemand waarde toekent aan zijn teamlidmaatschap of dat hij tot dat team wenst te behoren. Dit betekent dat, ook al behoort iemand niet tot een bepaald team, hij er toch door beïnvloed kan worden. In dit geval identificeert hij zich met dat team. Aan de andere kant is er ook het begrip non-conformisme. Hiervan is sprake wanneer de norm die in het team is, wordt overtreden. Op dat moment doen de spelers niet mee met wat 'iedereen' doet, ze streven naar een zelfstandige houding. Vaak leidt dit gedrag tot straffen, meestal uitgesproken door de medeteamleden.

4.3.2. Cultuur

Cultuur is van groot belang voor het gedrag van mensen. Onder cultuur wordt verstaan het geheel van opvattingen, voorstellingen, waarden en normen die door velen worden gedeeld, en op anderen overdraagbaar zijn.

Het is voor de coach van belang bewust te zijn van de verschillende culturele achtergronden van de spelers. Deze verschillende culturele achtergronden hebben direct invloed op het aanpassingsproces en indirect op het teamproces.

Teamnormen kunnen door de spelers vanuit hun achtergrond in verschillende mate worden aanvaard. Er bestaat een verschil tussen het zich alleen maar onderwerpen aan teamnormen (waarbij aan de eigen mening wordt vastgehouden), en het aanvaarden van die normen als deugdelijk en gerechtvaardigd.

Naarmate de betrokkenheid sterker wordt, kunnen de spelers zich vereenzelvigen met alles wat er zich afspeelt. Dan kan er nog een verder stadium komen, waarin zij een norm aannemen en hierop onbewust en spontaan reageren alsof de norm een deel van hen zelf is geworden. Als het zover is gekomen, gaat de aangenomen norm de spelers gedrag (houding) bepalen. Een houding is een geneigdheid om op een bepaalde wijze op te treden zodra de spelers tegenover een specifieke situatie of bepaalde spelers of coach komen te staan.

Iedere speler wordt geëvalueerd door het team, hij krijgt waardering of afwijzing, afhankelijk van zijn aanpassingsvermogen aan de teamnormen. De coach moet hierbij denken aan situaties die zich in zijn team voor kunnen doen en moet zich afvragen hoe hij zich daar tegenover opstelt.

4.3.3. Typering van spelers in een team

Spelers kunnen een gedrag vertonen, dat soms heel typerend is. Als een coach dat gedrag herkent, is dat voor de teamontwikkeling gunstig omdat bijvoorbeeld ongewenst gedrag erdoor bespreekbaar gemaakt kan worden. Het teamproces wordt daardoor in een positieve richting gestuurd. Dat zal natuurlijk niet altijd

lukken, maar een coach zal vanuit zijn verantwoordelijkheid dit altijd moeten proberen.

Zonder etiketjes op spelers te willen plakken, is het als coach voor de sturing van het teamgebeuren nodig dat hij bepaalde typische gedragingen herkent. Deze kunnen dan ook besproken worden.

Vanuit de praktijk is gebleken dat spelers in een team vaak gedragingen vertonen die bij bepaalde typen hoort. Het zal duidelijk zijn dat een speler per situatie verschillend kan reageren. De meest vertoonde gedragingen in teams zijn te benoemen als: de destructivist, de zondebok, de 'jullie mogen mij niet' zegger, de stille, de zeurpiet, de prater, de lolbroek, de believer, de godfather, de criticaster, de altijd afwezige, de constructivist, de structureerder, de notoire telaar, de diepgraver, en de beloner.

Sommige gedragingen zijn te bestempelen als positief ten opzichte van het teamproces (de constructivist, de structureerder), anderen zijn minder positief en kunnen het teamproces zelfs negatief beïnvloeden (de destructivist).

Zowel taakrollen, als procesrollen, als zowel taak- als procesrollen, als disfunctionele rollen zijn eveneens coachfuncties.

Het is niet nodig, en zelfs onmogelijk, dat de coach van het team dit alles zelf doet. De captain van het team kan (en behoort) de functies ook te vervullen al naar gelang de gehanteerde leiderschapsstijl, de activiteiten van het team, en de eventueel bij de spelers aanwezige weerstanden.

Als we nu terugkijken naar het gedrag, dat een bepaald type vaak vertoont en naar de rol die spelers kunnen vervullen in een team, dan zien we duidelijk dat er een relatie bestaat tussen deze twee. Zo zal een bepaald type graag een bepaalde rol op zich nemen of juist niet.

Bijvoorbeeld:

- de structureerder - de procesrol - deur openen,
- de constructivist - de taakrol - samenvatten,
- de destructivist - de disfunctionele rol - agressief gedrag,
- enzovoorts.

4.3.4. Rollen in het team

We hebben niet alleen te maken met gedrag dat bij een bepaald type hoort. Spelers vervullen in een team, dat zich ontwikkelt, ook een rol. Naarmate een team zich ontwikkelt en de spelers zich meer betrokken gaan voelen bij het teamdoel, zal het gedrag van de spelers zich wijzigen van zelfgericht gedrag naar meer taakgericht gedrag en/of '*team in stand houdend*' gedrag. In het team kunnen na verloop van tijd een aantal rollen worden onderkend.

4.3.5. Houding van de coach in begeleidingssituaties

Als *leider* van het team krijgt de coach in zijn eerste taak te maken met een team dat moet '*werken*' tijdens de trainingen. Dit neemt natuurlijk niet weg dat zaken als klimaat, sfeer, en dergelijke, onbelangrijk zouden zijn. Integendeel, het emotionele klimaat in een team beïnvloedt ook het werken van en met het team.

Een team is een groep in de sociaal-psychologische betekenis. Dat wil zeggen: er zijn teamrollen en -taken, teamdoelen, normen, relaties tussen spelers, teamstructuren, enzovoorts. Het leiderschap van de coach beïnvloedt dus niet alleen het klimaat of de sfeer, maar ook het succes van het team.

Het team bestaat in eerste instantie uit afzonderlijke spelers, die met elkaar weinig meer gemeen hoeven te hebben dan dat zij deel uitmaken van eenzelfde groep. De onbekendheid met elkaar en het niet weten wat de spelers van elkaar kunnen verwachten, doet 'vanzelf' een behoefte ontstaan aan oriëntatie om onzekerheid over het toekomstige gebeuren meer voorspelbaar te maken. Van uit individuele verwachtingen trachten de spelers te komen tot een gemeenschappelijke gerichtheid. De spelers zullen zich daarbij een beeld proberen te vormen van de identiteit van het team, en de eigen plaats daarin. Omdat er veel van deze groepsprocessen binnen een team een rol spelen, is het voor de coach belangrijk om inzicht te hebben in groepen, de ontwikkeling van groepen, en het gedrag van spelers in groepen.

Hoewel een team van buitenaf (selecties) geformeerd is, ontstaan er ook vaak informele groepjes binnen het team. Daarnaast vindt er een wisselwerking plaats tussen het individuele belang van de spelers en het teambelang. Dit kan zich uiten in vormen van competitiegedrag en in samenwerkingsgedrag.

Het beïnvloeden van besluitvormingsprocessen is vooral bij pubers (13-17) een van de belangrijkste sturingsmechanismen in het begeleiden. Juist hier is het belangrijk dat spelers de consequenties van hun eigen handelen - en dus van hun eigen besluiten - leren nemen.

Leiding geven voor een coach aan een topsportteam veronderstelt een bepaalde houding en specifieke vaardigheden. Van belang hierbij zijn:

- inlevingsvermogen,
- het team als vertrekpunt van handelen,
- het scheppen van een klimaat van veiligheid en vertrouwen,
- flexibel kunnen inspelen op situaties en het team, en
- situatiegericht kunnen werken.

Hierbij kan onderscheid worden gemaakt (echter geen scheiding!) tussen begeleidingstaken en leidinggeeftaken:

- bij '**begeleidingstaken**' gaat het om contact met het team, sfeer, waardering, stimuleren, observatie, en aanpassing van de situatie.
- met '**leidinggeeftaken**' wordt bedoeld: leiding geven, beheersen van technieken en vaardigheden bij trainingen, coachen wedstrijden.

Begeleiding kan op twee manieren worden gegeven:

- **taakgericht**

Voorbeeld: spelers krijgen enkele taken mee in een wedstrijd. Bij de uitvoering ervan lukt het van geen kanten. De coach vindt, dat hij hiermee niet voor de dag kan komen. De spelers die de taak niet goed uitvoeren worden gewisseld voor anderen. Tijdens de trainingen wijst de coach erop dat de spelers bepaalde spelsituaties alleen via de opgedragen taken tegemoet moeten treden.

- **procesgericht**

In hetzelfde voorbeeld geeft de coach niet zelf dwingend aan hoe er op bepaalde situaties gereageerd moet worden. Hij legt de spelers enkele ideeën voor hoe zij op situaties kunnen reageren. De beslissing of de spelers hier

gebruik van maken, laat de coach aan hen zelf over. Dit kan betekenen dat het een geweldige flop kan worden, maar ook dat de spelers er op eigen kracht in slagen een oplossing voor de situatie te vinden.

4.3.6. Beginsituaties van een team en de rol van de coach

Nog voordat het team voor de eerste keer bijeen is geweest, heeft er zich al een hele geschiedenis afgespeeld. In het voorstadium voltrekt zich een teamvorming in ontwerp. In gedachte of op papier worden de eerste lijnen van het team uitgezet. Binnen de organisatie wordt een positie voor het team bepaald en worden de grenzen aangegeven waarbinnen straks het team haar bestaan zal beginnen. Binnen dezelfde organisatie ontstaat ook de behoefte om aan bepaalde belangen meer aandacht te schenken. Dit naar aanleiding van een eerdere ervaring of nieuw beleid. Aanvankelijk worden deze belangen nog niet door iedereen erkend en komen reacties op, weerstanden tegen deze verandering. Ook afgunst. Want ieder nieuw gevormd team betekent een verandering in de bestaande structuur. Dit vindt zijn neerslag in het ontwerp voor teamvorming. Jan Remmerswaal, 1992

Als een team voor het eerst bij elkaar komt, zijn de volgende aspecten gegeven:

- het aantal teamleden (spelers),
- het feit dat ze moeten (of willen) samenwerken,
- een min of meer vaststaande doelstelling,
- het kader of de context waarbinnen dat werken gebeurt (vb. niveau van de opleiding, het topteam, de club of een bepaalde training), en
- een min of meer vaststaande tijdsduur waarin de doelstellingen gerealiseerd moeten worden.

De coach moet voortdurend aandacht besteden aan twee te onderscheiden aspecten, als een aantal spelers met elkaar samenwerken, en wel:

- het werken aan de taak op de trainingen, en
- het werken aan de relaties in het team ter bevordering van een goed werkklimaat.

De coach moet beide aspecten aan bod laten komen op het moment dat het team voor de eerste keer bij elkaar komt. Dit doet een aantal vragen ontstaan, zowel bij de individuele spelers als bij het team als geheel:

- wat is de bedoeling?
- hoe ziet het doel van dit team er precies uit?
- wat komt er allemaal bij kijken om dat te realiseren?
- hoe moeten we – in dit team met deze taak – met elkaar omgaan?

4.3.7 De coach maakt afspraken in verband met ontwikkeling (evaluatie)

Het is belangrijk om in de beginsituatie van het team afspraken te maken over de beoogde voortgang op de trainingen. Er dienen immers taken volbracht te worden. Om die taken te kunnen volbrengen dient de speler te weten aan welke criteria (maatstaven) de uitgevoerde opdrachten moeten voldoen. De coach dient evaluatiecriteria op te stellen die een speler toelaat te weten wanneer hij een taak goed heeft volbracht en hoe goed ze uitgevoerd werden. '**Evalueren**' kan zo omschreven worden als het waarderen van de activiteiten van de spelers aan de hand van tevoren opgestelde criteria. Dat zijn de afspraken die de coach maakt als hij begint met het seizoen.

De afspraken hebben betrekking op:

- de doelstelling,
- de tijdsplanning,
- de werkwijze,
- de samenwerking, en
- de taakverdeling.

Duidelijke afspraken over deze zaken zijn noodzakelijk voor het evalueren. Als de doelstellingen te vaag geformuleerd zijn kan een coach achteraf onmogelijk zeggen of een speler er wel of niet aan voldaan heeft. Tussentijdse evaluaties zijn alleen zinvol als de coach de speler kan bijsturen. Kortom, goede, duidelijke en door iedereen geaccepteerde afspraken laten het team toe om goed te functioneren en haar doel te bereiken.

• **Doelstellingen**

Het belangrijkste van alles is wellicht het doel van het team. Het doel bepaalt immers in hoeverre de spelers bezigheden zinvol zijn. In teams wordt nu juist over het algemeen té weinig aandacht besteed aan de doelstellingen, de totstandkoming ervan, en de gevolgen van het feit dat juist die doelstelling is gekozen. Daarom is het belangrijk om aandacht te geven aan de doelstelling. Dit doet een coach door de doelstelling zorgvuldig te formuleren (eventueel in samenwerking met de spelers).

Om tot een goede, werkbare doelstelling te komen, dient de formulering aan te geven:

- wat de coach en de speler zouden willen bereiken (het einddoel en dus ook de omvang van de taken),
- de tijdsperiode waarin dat moet gebeuren, en
- de wijze waarop dat moet gebeuren (alles samen doen, verdeling van de taken).

Niet bij alle taken kan dit even nauwkeurig aangegeven worden.

Waarom zijn de doelstellingen nu zo belangrijk? Doelstellingen vormen de richtlijn voor alle handelingen in het team. Ze zullen alle acties als het ware bundelen en op één punt richten. Doelstellingen die door iedere speler volledig ondersteund en gedragen worden, genereren een enorme energie in het team.

De methoden (werkwijzen) die het team zal hanteren is afhankelijk van de doelstelling. Deze geeft dus niet alleen de inhoud van het werk weer, maar beperkt ook het aantal manieren waarop je daaraan kunt werken.

De doelstelling maakt duidelijk waarvoor de spelers werken en dat creëert een sterke motivatie en houdt deze levendig. Het betekent ook dat de motivatie wordt versterkt wanneer de spelers zeggenschap hebben bij het vaststellen van de doelstelling.

Dat is net hetzelfde als bij leren:

- *'leerinhouden waarvoor je belangstelling hebt, kan je makkelijker leren en onthouden'*, en
- *'als je zelf kiest waaraan je wilt werken, ben je gemotiveerd om er veel voor te doen'*.

Wanneer spelers inspraak hebben, kunnen ze hun persoonlijke wensen en verwachtingen beter aanpassen aan de teamdoelstelling. Dit maakt dan weer dat de doelstellingen gemakkelijker worden en beter geaccepteerd worden. Dit verhoogt dan op zijn beurt weer de kans dat ze gerealiseerd zullen worden.

Werkbare versus vage doelstellingen.

Goede samenwerking is pas mogelijk als alle spelers de doelstellingen kennen én weten op welke manier die het beste kunnen worden bereikt. Een speler heeft wel eens meegemaakt dat hij met een paar andere spelers aan een taak op een training werkte en plots alles moest worden stilgezet omdat iemand vroeg: "waar zijn we mee bezig?", "waar is dit goed voor?". Dit zijn vragen van spelers naar de doelstelling en of wat ze aan het doen zijn wel tot dat doel zal leiden. Om dergelijke situaties te voorkomen moeten doelstellingen operationeel gemaakt worden. Dit wil zeggen: concreet, werkbaar en meetbaar, ofwel: geformuleerd in werktermen, in specifieke activiteiten.

Een operationele doelstelling is een doelstelling die zelf aangeeft wat voor activiteiten er nodig zijn om ze te bereiken. De coach begint met het precies omschrijven van de toekomstige, gewenste situatie. Dit betekent dat de coach opschrijft wat de spelers moeten kunnen doen aan het eind van de trainingsperiode. Dan volgt bijna automatisch welke activiteiten door het team gedaan moeten worden om die toekomstige, gewenste situatie te bereiken.

Persoonlijke versus teamdoelstellingen.

Een teamdoelstelling is een 'door coach en de spelers overeengekomen doelstelling'. Dit is dus de grootste gemene deler, dezelfde doelstelling bij alle spelers. Daarnaast hebben de spelers meestal een aantal verschillende doelstellingen en motieven om met hun topsport bezig te zijn. Een coach en speler dienen een doelstelling te onderscheiden van een motief. Een doelstelling heeft betrekking op datgene wat je wilt bereiken, motieven slaan op het waarom, waarmee je achter deze doelstelling staat.

Zo heeft iedere speler persoonlijke doelstellingen en motieven, die hij samen met anderen wil verwezenlijken. Deze persoonlijke doelstellingen of voorkeuren zijn lang niet altijd even duidelijk of bewust. Vaak weet de speler pas achteraf of het is mee- of tegengevallen, daaruit blijkt dan dat de speler bepaalde verwachtingen had. Meestal is het zo dat iedere speler tegelijk zijn persoonlijke doelstellingen en de teamdoelstelling probeert na te streven.

Als alle individuele doelstellingen ongeveer gelijk zijn, vergemakkelijkt dat de samenwerking. Als de persoonlijke doelstellingen van de spelers erg uiteenlopen, of als er meningsverschillen bestaan over wat de teamdoelstelling zou moeten zijn, dan kan de samenwerking erg moeilijk worden.

In teams waarvan de spelers nogal verschillende doelstellingen hebben komt vaak het fenomeen van de 'verborgen agenda' voor. Een 'verborgen agenda' is een persoonlijke doelstelling die - min of meer - onbekend is aan de andere spelers en die - min of meer - in tegenspraak is met de teamdoelstelling.

'**Verborgen agenda's**' bestaan in de meeste teams. Ze kunnen de sfeer behoorlijk verzieken en de samenwerking bemoeilijken, omdat spelers op hun eigen 'stokpaard' blijven zitten en/of via omwegen de teamdoelstelling trachten te veranderen.

- **Afspraken over planning**

Bij de meeste teams worden de tijdstippen van trainingen van te voren in een planning vastgelegd. Inhoudelijk moet een coach er voor zorgen dat er voldoende flexibiliteit in de planning steekt zodat hij kan improviseren of kan reageren op onverwachte ontwikkelingen. In functie van de doelstellingen is het belangrijk dat iedere speler weet wanneer de die bereikt moeten worden. Indien dat aangewezen is, moet de doelstelling minder omvangrijk gemaakt worden (kwantiteit), of met minder kwaliteit volstaan worden. Dit voorkomt teleurstelling in het team.

- **Afspraken over de samenwerking en de taakverdeling**

Spelers hebben over samenwerking heel verschillende opvattingen en verwachtingen. Als een speler in de knoei zit, verwacht hij dan dat anderen hem wel of niet helpen op de training of in de wedstrijd? Als het tempo te hoog wordt voor iemand in het team, vindt die speler het dan nodig dat het tempo lager wordt? Betekent voor een speler samenwerken: dat iedereen evenveel doet, dat iedereen dezelfde inzet moet hebben? Het is voor een coach zinvol om hierover met de spelers op voorhand van gedachten te wisselen en aan te geven wat hij verwacht van hen.

Een aspect van samenwerken in een team om een bepaald doel te bereiken is het in meerdere of mindere mate gebruik maken van elkaars mogelijkheden of hulpbronnen (resources).

Deze liggen op drie gebieden:

- **de taak:** de één kan meer dan de ander. Spelers kunnen hun vaardigheden aan elkaar overdragen, elkaar instrueren, waardoor er veel sneller en efficiënter geleerd kan worden,
- **de relaties:** de één leert vlotter of drukt zich makkelijker uit. Spelers kunnen elkaar helpen door naar elkaar te kijken en luisteren, elkaar te helpen bij het voordoen en het verwoorden van de ideeën. Spelers kunnen elkaar aanmoedigen en waardering geven voor de bijdragen van de ander. Spelers kunnen zo een veelvoudig perspectief ontwikkelen voor de problemen waarmee ze geconfronteerd worden, en
- **de werkwijze:** als team kunnen de spelers elkaar helpen om beslissingen te nemen, de voortgang te bewaken, gebruik te maken van elkaar vaardigheden, ideeën en uitvoeringen, enz.

Om van dit voordeel van het werken in een team gebruik te kunnen maken, is het nodig dat iedereen ziet dat *'het team'* bestaat uit een aantal individuele spelers die elkaar nodig hebben om verder te komen. Het veronderstelt ook dat de spelers allemaal eigen *'vaardigheden'* hebben op verschillende gebieden in mindere of meerdere mate. Het veronderstelt eveneens een zodanige sfeer dat iedereen – met zijn mogelijkheden en beperkingen – tot zijn recht kan komen. Tenslotte veronderstelt het dat iedere speler bereid is om hulp te vragen en hulp te bieden.

Een tweede voordeel van het samenwerken in een team is de taakverdeling. De coach heeft de keuze om alles samen te doen of de verschillende taken te verdelen over de spelers. Meestal doet iedereen dan datgene wat hij het beste kan. Maar afhankelijk van het doel en de beschikbare tijd kan een coach het ook anders doen. Een coach kan spelers die taken laten uitvoeren waarbij ze vaardigheden kunnen aanleren, ontwikkelen of verfijnen.

Zijn dit keuzes die een coach dient te maken in functie van de doelstellingen en de beschikbare tijd: geven spelers elkaar al dan niet kansen om te oefenen?

In de meeste taakgerichte teams zijn de doelstellingen door de coach vooraf gegeven. Toch hebben spelers ook eigen wensen, doelstellingen, verwachtingen en motieven. Een coach zal deze met zijn spelers moeten doornemen. Een speler doet immers niet zomaar mee in een taakgericht team. In dat opzicht is het dan ook belangrijk dat een speler voor zichzelf stilstaat en zich afvraagt waarom hij met dit team aan het trainen is, waarom hij niet andere dingen doet en waarom hij erbij blijft. Een speler dient zich te realiseren dat hij niet door anderen gedwongen wordt om deel te nemen, maar dat dit zijn eigen keuze is. Deelnemen aan een topsportteam betekent dat een speler zich zal moeten inzetten, actie ondernemen en niet afwachten op wat komen gaat of wat anderen zullen doen. Een speler inzet is zijn verantwoordelijkheid naar het team toe. Bovendien zal de speler merken dat hij er pas iets aan heeft voor zichzelf wanneer hij echt meedoet.

Een speler dient voor zichzelf een antwoord te vinden op de volgende vragen:

- waarom zit ik in dit team?
- wat wil ik hier gaan doen?
- op wat voor manier wil ik dat doen?

Het antwoord op deze drie vragen vormen de spelers persoonlijke doelstellingen. Als de speler die gerealiseerd wilt zien, dan zal hij daar zelf voor moeten zorgen. Het komt immers niet vanzelf.

▪ **Het sociaal-emotionele klimaat**

Elk team vertoont twee niveaus: het taakniveau en het relationele niveau. Dit laatste heeft betrekking op het sociaal-emotionele klimaat in het team. Eenvoudig gezegd: **de sfeer**. Het gaat hier om de relaties van en tussen de individuele spelers die het team nu juist tot 'team' maken en om de persoonlijke gevoelens, die ieder heeft.

De sfeer in een team is niet iets dat gegeven is, maar iets dat ontstaat, dat gemaakt, gecreëerd wordt door het gedrag van alle spelers en coach. Elke speler (en de coach) oefent daarop invloed uit, door:

- te praten en/of te zwijgen,
- grapjes te maken en/of serieus bezig te zijn,
- al dan niet voorstellen te doen,
- in te gaan op persoonlijke of taakgerichte zaken.

Al deze gedragingen maken de sfeer.

▪ **Vragen bij nieuwe groepsleden**

De beginsituatie van een team brengt altijd '**onzekerheid**' met zich mee. Iedere speler zit bewust of onbewust, met een aantal vragen zoals:

- zal dit een prettig team worden?

- wat moet ik precies doen in dit team?
- hoe zal ik me hier gedragen?
- zal ik me erin gooien of zal ik eerst eens de kat uit de boom kijken?
- zal ik goed kunnen meedoen?

De situatie is voor iedereen onduidelijk in het begin. De reacties van andere spelers op het gedrag van een speler zullen moeilijk te interpreteren zijn, want eigenlijk heeft niemand enig idee hoe hij zich als speler in zo'n situatie moet gedragen. Het is volkomen normaal dat spelers zich in een dergelijke situatie onzeker en zenuwachtig voelen.

Ook liggen de regels nog niet vast in een nieuw team. Daarom wordt iedere speler geconfronteerd met vragen over wat wel en wat niet toegestaan is, ofwel wat de machtsverhoudingen zijn in het team:

- mag of moet ik nu iets zeggen?
- mag of moet ik nu de leiding nemen?
- als ik voorstellen doe, zullen anderen mij daarin volgen?
- zal ik de voorstellen van iemand anders steunen of niet?

Zoals al gesteld is, hebben spelers ook persoonlijke doelstellingen en verwachtingen wanneer ze deelnemen aan een nieuw team. Dat roept de volgende vragen op:

- zal het team datgene doen wat ik ervan hoop en verwacht?
- met welke doelstellingen kan ik me verenigen en met welke zeker niet?
- wat zullen we precies gaan doen en hoe?

'**Veiligheid**' is een belangrijk probleem in een beginnend team. In nieuwe, onbekende situaties voelen spelers zich doorgaans minder veilig. Dit roept een aantal vragen op:

- wat kan ik van mezelf blootgeven en wat kan ik beter niet zeggen?
- als iemands gedrag mij stoort, zeg ik dat dan in het bijzijn van de anderen, zeg ik het hem apart of zeg ik het hem helemaal niet?
- hoe zal ik me verhouden tot de anderen, persoonlijk en direct of eerder afstandelijk?

Bijna iedere speler zit met dit soort vragen vanuit een vage vrees niet geaccepteerd te worden door de andere spelers. In de volgende fase zal iedere speler voorzichtig gedeeltes van zichzelf bekend maken en zich doorgaans van zijn beste kant proberen te laten zien. Spelers gaan informatie vergaren van anderen om een antwoord te krijgen op de hier boven gestelde vragen. In dit stadium blijft de communicatie voorzichtig en vrij onpersoonlijk. Meer algemeen genomen kunnen deze vragen of problemen samengevat worden als het probleem van:

- de identiteit,
- de machtsverhoudingen,
- de doelstellingen/verwachtingen, en
- de openheid.

Alle gedrag van de spelers kan een coach zien als pogingen om de spanning en de onzekerheid te verminderen.

▪ **Vragen in nieuwe teams**

In het vorige onderdeel zijn de vragen of problemen besproken waarvoor de individuele spelers zich geplaagd zien als het team zich in een beginstadium

bevindt. Ook het team in zijn geheel wordt geconfronteerd met een aantal problemen. Omdat het begrip 'team' vrij abstract is, zijn die problemen minder goed herkenbaar dan de vragen van de spelers individueel. De problemen waarvoor het team zich als team gesteld ziet, kunnen onderverdeeld worden in drie categorieën:

- **het lidmaatschap.**

Met het lidmaatschap bedoelen we '**het erbij horen**', deel uit maken van het team, een volwaardig teamlid zijn. In verband hiermee ziet de coach van het team zich geplaatst voor een aantal uitdagingen.

Een coach moet:

- uitvinden welke eisen gelden voor het lidmaatschap,
- uitzoeken welk type leiderschap nodig is in de beginfase,
- ontdekken wat de grenzen zijn van acceptabel gedrag van de spelers, wat kan wel, wat kan niet,
- besluiten hoe gereageerd zal worden op afwijkend gedrag,
- zijn houding bepalen ten aanzien van speciale teamleden, zoals de captain,
- ontdekken wie meer en minder in het team thuis is en waarom.

- **regels en afspraken.**

Het team is gericht op een bepaald doel, namelijk het volbrengen van een aantal taken. Daarvoor zijn allerlei afspraken nodig. Dit is een belangrijke rol voor de coach. Een coach maakt met zijn spelers afspraken over de doelstelling, de tijdsplanning, de werkwijze, de samenwerking en de taakverdeling.

- **persoonlijk contact.**

Om goed te kunnen functioneren als team is het noodzakelijk dat de coach van iedere speler de gegevens en informatie heeft. Het betreft hier zowel de objectieve gegevens (informatie die van belang is voor de taak) als subjectieve gegevens (dat wat iedere speler waardevol, belangrijk, vervelend vindt bv. in het samenwerken). Dit kan voor het overgrote deel ook belangrijk zijn voor de andere spelers.

Over het thema van het persoonlijke contact, ziet een coach zich dus geplaatst voor de volgende uitdagingen voor het team:

- het team moet een bruikbare manier van communicatie vinden, waardoor de spelers in staat zijn om niet alleen te verstaan wat de anderen zeggen, maar ook te begrijpen wat ze er precies mee bedoelen,
- het team moet wegen vinden voor het geven en ontvangen van feedback van de individuele spelers;
- het team moet genoeg samenhang ontwikkelen om als team te kunnen gaan werken.

Net zoals de persoonlijke vragen bij de individuele spelers gevoelens van spanning en onzekerheid teweegbrengen, hebben ook de problemen op teamniveau hun weerslag op het teamgebeuren. Dit uit zich in volgende gedragingen en gevoelens:

- de situatie wordt ervaren als bedreigend,
- omdat er in de beginfase nog geen structuur en duidelijkheid is aangebracht, heerst er algemene onzekerheid bij de spelers, en
- sommige spelers wachten af en onttrekken zich daardoor aan de invloed van het team,
- er worden vele vragen gesteld over de persoon van de coach, en
- er is een neiging tot het vormen van subgroepjes.

▪ **Manieren om de spanning te verminderen.**

De beginsituatie van het team wordt gekenmerkt door spanning. Dat is volkomen normaal. Deze spanning dient door de coach verminderd te worden zodanig dat het team kan werken aan de taak. Er zijn een aantal manieren waarop de spanning kan verminderd worden:

- het aanvaarden van de problemen als volkomen natuurlijk en vanzelfsprekend: spanning en onzekerheid en de problemen die daaruit voortvloeien, horen nu eenmaal bij de beginsituatie van een team en dat is nu eenmaal een minder aangename situatie,
- het delen van de gevoelens over de beginsituatie, het uitspreken ervan, maakt het als team gemakkelijker om ermee te werken,
- aandacht besteden aan kennismaking: dit verkleint het onbekende en reduceert de onzekerheid. Een kennismaking verbetert het sociaal-emotionele klimaat van het team. Door meer met elkaar vertrouwd te raken, wordt het makkelijker om te praten over de wensen en doelstellingen,
- het peilen van de verwachtingen t.a.v. het team en het doel,
- het afstemmen van de persoonlijke doelstellingen van de spelers op elkaar en eventueel op de teamdoelstelling, en
- het vastleggen van de afspraken eventueel in de vorm van een contract. Dit kan beschouwd worden als een schriftelijke bevestiging van de met elkaar gemaakte afspraken. Het contract omvat een nauwkeurige beschrijving van de doelstellingen en subdoelstellingen, de werkwijze(n) en de criteria aan de hand waarvan de coach de resultaten gaat beoordelen. Het voordeel hiervan is dat iedereen aan het begin duidelijk weet wat er van iedere speler verwacht wordt, waar ieder zich aan te houden heeft, en waarop ieder kan aangesproken worden.

4.3.7. De rol van de coach bij fasering

Ieder team ontwikkelt zich op zijn eigen manier en in zijn eigen tempo. Het tempo waarmee en de richting waarin een team zich ontwikkelt is voor een deel afhankelijk van externe omstandigheden. Een coach maakt een heel belangrijk deel uit van deze externe omstandigheden. Daarom moet een coach in staat zijn om de ontwikkelingen te beïnvloeden en te veranderen, maar voordat een hij iets gaat veranderen zal hij eerst moeten weten, hoe teams zich kunnen ontwikkelen.

Veel theorieën over sociale verandering en begeleiden van individuen, groepen en organisaties hebben als uitgangspunt dat elke poging tot verandering tegenkrachten oproept die erop gericht zijn de effecten van de verandering ongedaan te maken. Dank zij de balans tussen veranderkrachten en tegenkrachten is elk sociaal systeem (speler, team, club) in staat een (dynamisch) evenwicht te handhaven. K. Lewin, 1951

Nu is volgens Lewin het niet zo vruchtbaar om sociale verandering te definiëren in termen van te bereiken doelen, als wel in termen van verandering van het huidige evenwichtsniveau (bestaande krachtenveld) in een nieuw evenwichtsniveau (nieuw krachtenveld). Verandering naar het nieuwe niveau is nog niet voldoende: er blijft immers een kans bestaan op terugkeer naar het oorspronkelijke niveau. Daarom moet er in de planmatige verandering ook aandacht zijn voor een '*bevriezing*' van het nieuwe niveau. Hiermee is tevens Lewins bekende drie-fasenmodel voor sociale verandering aangegeven:

- **'unfreezing'** ontdooien van het huidige niveau van functioneren van het te wijzigen systeem,
- **'moving'** wijzigen naar een nieuw niveau van functioneren, en
- **'freezing'** bevrozing op dit nieuwe niveau, waardoor het krachtenveld *'beveiligd'* wordt tegen terugval (consolidering van het nieuwe evenwicht).

Op met name de eerste stap in dit drie-fasenmodel moet de coach nader ingaan. Volgens Lewin zijn er twee hoofdmanieren om een bestaand evenwicht te wijzigen:

- het toevoegen van krachten in de richting van de gewenste verandering,
- het verminderen of uitschakelen van krachten die de gewenste verandering tegengaan (verminderen van de *'weerstand'*).

In beide gevallen zal het resultaat zijn dat het systeem verandert. De tweede methode verdient bij teamontwikkeling de voorkeur. Immers, de eerste methode van het toevoegen van veranderkrachten zal tevens een aantal tegenkrachten of weerstanden activeren. Hoe groter de pressie tot veranderen, hoe sterker ook de weerstanden die deze pressie zelf oproept. Soms gaan deze weerstandengepaard met een hoge spanning, die zich uit in agressiviteit en emotionaliteit. Door de aandacht vooral te richten op het verminderen van de weerstand, ontstaat in het krachtenveld een lagere spanning.

Het verminderen van de tegenkrachten is een eerste en onmisbare fase in het veranderingsproces (*'unfreezing'*). Het werken aan een teamklimaat van veiligheid en vertrouwen is dus van belang in de beginfase van het team.

Nadat een coach tijdens teambijeenkomsten planmatig heeft gewerkt aan bepaalde veranderingen bij zijn spelers, dient hij er voor te zorgen dat *'bevrozing'* plaats vindt van de bereikte verandering, om terugval te voorkomen. De coach moet hiervoor aandacht hebben in de slotfase. Een mogelijk voorbeeld hiervoor is de spelers te vragen een logboek bij te houden van hun eigen leerervaringen en conclusies.

4.3.8. Teamontwikkeling en de rol van de coach

Fase	Kenmerken van het team en zijn spelers	Rol Coach
Kennis-making fase 1-3 Forming	<p>De teamleden verwachten dat de coach de doelen en de gedragsregels vaststelt, in de hoop dat zulke doelen en regels onzekerheden en angsten van de beginfase zullen wegnemen. In deze fase zijn de spelers vooral bezig met individueel werk. De spelers zijn gericht op persoonlijke belangen en behoeften, en zonder verband met het werk van het team.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Let op het planmatige wijze volgen van de coach • dwangmatig en formeel bezig zijn, sfeer van beleefd doen • nauwelijks gemotiveerd tot nieuwe acties of veranderingen, sfeer van afwachten • bevreesd voor verstoringen van het prettige, maar onrealistische zelfbeeld van het team • is/zijn afhankelijk • het team heeft vaak weinig energie • er wordt veel geneuzeld 	<ul style="list-style-type: none"> • neemt waar • geeft alleen antwoord op vragen team • wordt door het team vaak gezien als een coach die zijn werk doet

Fase	Kenmerken van het team en zijn spelers	Rol Coach
Conflict fase 4-5 Storming	<p>In deze fase beginnen subgroepen te ontstaan. In deze subgroepen proberen de spelers de situatie te structureren, terwijl andere subgroepen zich hiertegen verzetten. Omdat de spelers de coach zien als een deskundige, verzet men zich niet tegen hem, maar wordt het verzet geplaatst naar elkaars inzet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • conflicten: hoe gaan de spelers die aanpakken • de ene groep geeft oplossing aan, de andere het onderwerp • dit leidt tot besluiteloosheid • er gebeurt dus niets • iedereen is op zichzelf gericht • men luistert niet naar elkaar • er is een spanningsveld • persoonlijk gelijk willen hebben (eigen belang versus teambelang) <p>Deze conflictfase heeft ook zijn rustmomenten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • het team is moe • de spelers hoeven toch niet per se een team te worden • er is weinig behoefte aan actie • er ontstaan 3 soorten subgroepen (inhoud, procedure, proces) • sfeer blijft koel/afstandelijk door het negeren van elkaars gevoelens en behoeften, • sommige spelers willen actie • ideeën, voorstellen worden niet door het gehele team geaccepteerd • individuele pogingen om de gezapigheid te doorbreken • soms raken spelers ontmoedigd omdat niets of weinig lukt • neiging van het team om in de eerste fase terug te vallen 	<ul style="list-style-type: none"> • wijst op de overgang van inhoud naar procedures • van '<i>daar en dan</i>' naar '<i>hier en nu</i>', • probeert soms procedure-afspraken te maken • wordt vaak door het team gezien als een neutrale deskundige die zijn ogen goed gebruikt. • wordt door het team nog steeds gezien als de deskundige • wipt op en signaleert dat geen gebruik wordt gemaakt van elkaars ideeën • merkt de grote mate van energie op die in het team aanwezig is • kan samenwerkings-oefeningen geven als stimulans voor het ontwikkelen van het 'wij'-gevoel • wordt door het team gezien als een vaderfiguur,

	<ul style="list-style-type: none"> • de overgang naar de volgende fase gaat via lange stiltes en diepe pauzes in het team • als de laatste reddingsboei <p>De conflictfase is vaak een lange fase in het proces. Het gebeurt dat teams in deze ontwikkelingsfase blijven steken, en nooit de volgende fase bereiken. De stillere momenten in deze fase kenmerken zich door een ontspannen sfeer door het vermijden van conflictstof. Onder de oppervlakte leven echter nogal wat onverwerkte spanningen en vragen. Daarom wisselen conflicten en rust zich in deze fase elkaar af.</p>
--	--

Fase	Kenmerken van het team en zijn spelers	Rol Coach
Herstel-fase fase 6 Norming	<p>De vraag die hier regelmatig gesteld wordt is: <i>'In hoeverre kan ik hiermee mezelf zijn?'</i>. De vraag dus naar intimiteit, naar hechte interpersoonlijke relaties. Spelers die zich tegen een te grote intimiteit verzetten, vinden persoonlijke zaken te dreigend. Het team begint een 'wij'-gevoel te krijgen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • alle energie gaat naar de procesdimensie van het teamgedrag • filters naar elkaar worden zichtbaar gemaakt en besproken • de onderlinge relaties en gevoelens worden op een <i>'verzorgde'</i> wijze aan de orde gesteld • van het <i>'ik'</i> naar het <i>'wij'</i> waardoor de onderlinge afstanden worden verkleind • spelers ontdekken tot hun eigen verbazing dat zij kunnen luisteren en anderen kunnen helpen 	<ul style="list-style-type: none"> • zegt iets wat in het team zat (b.v. geneuzel) • helpt de processen, de interpersoonlijke relaties te begeleiden • helpt van <i>'ik'</i> naar <i>'wij'</i> door middel van bijvoorbeeld samenwerkingsoefeningen • wordt door het team als een hulpbiedende en vertrouwenwekkende persoon gezien

Fase	Kenmerken van het team en zijn spelers	Rol Coach
Samenwerken fase 7 Perfor-ming	<p>De spelers ontdekken de waarde van rol-evaluatie, waardoor het inzicht in het eigen gedrag en het gedrag van anderen wordt vergroot. Zij accepteren het gedrag van de verschillende spelers, zonder daar onmiddellijk een beoordeling aan toe te voegen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • het team wordt zich bewust van het eigen teamgezicht • sterke en zwakke kanten van elkaar worden besproken • men past zich aan (teamnormen en -waarden) • men komt voor elkaar op • enthousiaste reacties op de inbreng van anderen • het team is bestand tegen schokken 	<ul style="list-style-type: none"> • activeert het team om hun teamontwikkeling weer te geven • <i>'wat vinden jullie van de samenwerking in het team?'</i> • wordt door het team gezien als 'een menselijke professional'

4.3.9. De rol van de coach bij fase 4 - Impasse.

De meeste teams komen vroeg of laat 'muurvast' te zitten. Ze zijn in een impasse terechtgekomen. Dit roept vaak onprettige gevoelens en angst op. Het is echter een noodzakelijke fase. Wanneer een coach de impasse tijdig herkent en er adequaat op reageert dan zal dit de teamontwikkeling sterk stimuleren.

	Symptomen	Oorzaken	Remedies
Begin-situatie	<ul style="list-style-type: none"> spelers luisteren slecht naar elkaar slechts enkele spelers praten er vallen veel stiltes veel opmerkingen 'tegen' de elkaar voorstellen zonder beslissingen getoonde onvrede met gang van zaken 	<ul style="list-style-type: none"> onvoldoende kennismaking onzekerheid dwang tot deelname eigen plaats nog niet gevonden 	<ul style="list-style-type: none"> goed kennismaken, eventueel in kleine groepjes uitspreken van verwachtingen bij het werken aan de taak tijd nemen zwijgers betrekken
Groeps-structuur	<ul style="list-style-type: none"> ruzies tussen spelers met veel invloed indirect stellen van vragen overdreven neutraliteit bij sommige spelers subgroepen doordrammen aanvallen captain 	<ul style="list-style-type: none"> nog geen 'eigen plaats' gevonden nog té weinig feedback wantrouwen t.a.v. bepaalde spelers captain heeft eigen positie onvoldoende duidelijk gemaakt 	<ul style="list-style-type: none"> elkaar feedback geven over het waargenomen gedrag ruziemakers van rol laten wisselen sociogram maken captain laten vertellen welke rol hij in het team wil hebben
Lusteloosheid	<ul style="list-style-type: none"> te laat komen slechts enkelen doen 100% mee poppetjes tekenen overhaaste besluiten besluiten die niet uitgevoerd worden levendige stemming in de pauzes uitstelgedrag trage discussies 	<ul style="list-style-type: none"> taak wordt niet interessant gevonden kunnen nog niet goed samenwerken conflicten tussen spelers zijn niet belangrijk genoeg voor de rest onduidelijke doelstellingen geen inzicht dat activiteiten leiden tot het bereiken van de doelen onvoldoend verantwoordelijkheidsgevoel 	<ul style="list-style-type: none"> overleg om teamtaak interessanter te maken nogmaals verwachtingen inventariseren voor iedereen duidelijke afspraken maken werkwijze evalueren bestaande conflicten aanpakken
Conflict	<ul style="list-style-type: none"> elkaar niet laten uitpraten ongeduld langs elkaar heen praten elkaar persoonlijk aanvallen besluiteloosheid subgroepvorming negatieve waardering van het team afhaken van bepaalde spelers 	<ul style="list-style-type: none"> teamtaak té moeilijk conflicterende uitgangspunten en overtuigingen verschillen in persoonlijke doelstellingen machtsstrijd meningsverschillen 	<ul style="list-style-type: none"> veranderen van de teamdoelstellingen overeenstemming creëren tussen persoonlijke doelstellingen partijen van rol laten wisselen communicatieoefening en doen

In de tabel staat een schematisch overzicht wat inzicht geeft op wat er aan de hand is, wanneer een coach met zijn team in een impasse terecht komt. De 'symptomen' geven aan hoe de coach de impasse kan herkennen. Als hij de oorzaken kent, kan de coach ook meestal een gepaste ingreep doen.

4.3.10. Rollen in een groep

We hebben niet alleen te maken met gedrag dat bij een bepaald type hoort. Spelers vervullen in een team, dat zich ontwikkelt, ook een rol. Naarmate een team zich ontwikkelt en de spelers zich meer betrokken gaan voelen bij het teamdoel, zal het gedrag van de spelers zich wijzigen van zelfgericht gedrag naar meer taakgericht gedrag en/of 'team in stand houdend' gedrag. In het team kunnen na verloop van tijd een aantal rollen worden onderkend.

Rollen	Actie van de spelers	Omschrijving
Taak rollen	Een speler tracht vooral de taaktaak voltooid te krijgen als hij overgaat tot:	
	<i>initiatief nemen</i>	voorstellen doen, nieuwe ideeën inbrengen, nieuwe aanpak voorstellen.
	<i>het zoeken of geven van informatie</i>	vragen om verdere feiten of verheldering, het aanreiken van nieuwe feitenmateriaal of verheldering.
	<i>het zoeken of geven van meningen</i>	proberen de spelers gedachten en gevoelens te laten uitspreken ten aanzien van waarden, voorstellen, ideeën, het geven van een mening over eerder gedane voorstellen (waardeoordeel).
	<i>het uitwerken/verdiepen</i>	verhelderen, voorbeelden geven, verwarring ophelderen, terminologie definiëren.
	<i>coördineren</i>	samenhang aanbrengen tussen de verschillende zaken, activiteiten op elkaar afstemmen.
	<i>samenvattend</i>	hernieuwd formuleren van eerdere suggesties en voorstellen, een conclusie of een besluit voorstellen aan het team.
	<i>formuleren van regels en procedures</i>	afspraken over de wijze van besluitvorming, afspraken over de duur van de training, rolverdeling.
Proces rollen	Bij deze rollen probeert de speler relaties te verbeteren of wrijvingen tussen spelers bij te leggen door:	
	<i>formuleren</i>	formuleren van teamnormen of -regels voor de keuze van gespreksonderwerp, werkwijze of evaluatie.
	<i>aanmoedigen</i>	vriendelijk zijn, belangstelling tonen, luisteren en laten merken dat er geluisterd wordt, waardering uitspreken, instemming laten blijken.
	<i>'deur openen'</i>	ruimte scheppen voor andere spelers om een bijdrage te leveren ('Jan wilde wat zeggen, geloof ik!'), de 'sprekers' attenderen op de 'zwijgers' die misschien ook wat willen zeggen.
	<i>volgen</i>	meegaan met de teambesluiten, andermans ideeën accepteren, luisteren tijdens teamdiscussies.
	<i>teamgevoel verwoorden</i>	proberen te verwoorden wat de gevoelens zijn in het team op een bepaald moment, beschrijven van reacties van spelers (observaties) die ongemerkt zijn gebleven ('onbewuste' reacties).
Zowel taak- als proces rollen	<i>evalueren</i>	het vergelijken van wat het team bereikt heeft in vergelijking met het teamdoel.
	<i>diagnostiseren</i>	vaststellen wat de oorzaak is van de moeilijkheden, analyseren van de blokkades in het team.
	<i>consensus toetsen</i>	toetsen of er voldoende overeenstemming is voor het formuleren van de mening van het team.
	<i>bemiddelen</i>	compromissen zoeken, standpunten verzoenen.
	<i>spanningen verminderen</i>	ontspanning brengen (humor), situatie in een bredere context plaatsen.
Dis-functionele rollen	Hiermee worden bedoeld een aantal gedragsvormen die niet functioneel zijn. Het zijn rollen die vooral bestaan uit zelfgericht gedrag, dat ingaat tegen constructieve deelname aan het team. Deze rollen worden benoemd als:	
	<i>agressief gedrag</i>	tot meerdere glorie van zichzelf andere spelers bekritisieren of beschuldigen, vijandig zijn ten opzichte van één of meerdere spelers, voortdurend willen domineren.
	<i>blokkeren</i>	de voortgang van het team onmogelijk maken of bemoeilijken door af te dwalen.
	<i>rivaliteit</i>	wedijveren met andere spelers, vliegen afvangen, overtroeven, belangrijk willen zijn, de leiding behagen.
	<i>stokpaardjes berijden</i>	voortdurend inbrengen wat je zelf belangrijk vindt (lievelingsopvattingen slijten).
	<i>terugtrekken</i>	al dan niet demonstratief niet meer meedoen (ongeïnteresseerd doen, fluisteren met een ander over iets anders).

5. Referenties

1. F. Redl, 1942
2. K. Benne en P. Sheats, 1948
3. K. Lewin, 1951
4. Bruce Tuckman, 1965
5. C. McClelland, 1973
6. Paul Hersey & Kenneth Blanchard, 1977
7. Chris Argyris en Donald Schön, 1978
8. Rink Nelissen, 1979
9. Fiol & Lyles, 1985
10. Robert Keidel, 1985
11. Chris Argyris, 1990
12. J.Swieringa & A. Wierdsma, 1990
13. Jan Remmerswaal ea, 1992
14. Dodgson, 1993
15. Jon Katzenbach & Douglas Smith, 1993
16. K. Blanchard, 1994
17. P. Hersey & K. Blanchard, 1977
18. Prahalad & Hamel, 1994
19. Suzan Cohen 1997
20. Ruth Cohn, 1997
21. Richard Hackman, 1998
22. Michael Robbins & Harvey Finley, 2000
23. Arjan de Wit 2000
24. Thijs Homans, 2001
25. Jan Remmerswaal, 2001
26. Huibert Rampersad, 2002
27. Jan Schouten & Boris Nelissen, 2004.
28. Erik Braal, Ronald vd Geest, Jaap Kooman, 2005
29. Toon Gerbrands, 2005