

DE BATAVIEREN

Het ideale team versie 2.0

Op weg naar
een nieuwe fase



DE BATAVIEREN

Het ideale team versie 2.0

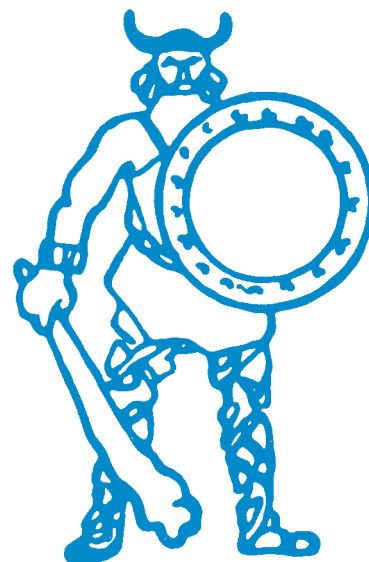
Op weg naar
een nieuwe fase

Dit boek is een uitgave van de
Nederlandse Hockey Vereniging De Batavieren.

Onderzoek en redactie:

Hans Dijkstra, John Elffers, Fons Fonteijn, Rogier van 't Hek, Bas Maasen.

Copyright: Nederlandse Hockey Vereniging De Batavieren, Amsterdam 2009.





Inhoud

	Voorwoord	5		Hoofdstuk 4. TEAMmodel en Batavieren TEAMscan	32
	Inleiding	6		4.1 Teammodel	32
	Hoofdstuk 1. Er valt nog veel te winnen in de teamsport	8		4.2 Batavieren scan	33
	Hoofdstuk 2. Een queeste naar het ideale team	12		Hoofdstuk 5. Actieplan	36
	2.1 Inleiding	13		5.1 Spelers	36
	2.2 Essentie van het Team	15		5.2 Coaches	37
	2.3 Fasen in teamontwikkeling	17		5.3 Clubbesturen	38
	2.4 De vijf verbindingcriteria	20		5.4 KNHB	38
	2.5 Relatie team ontwikkeling en begeleiding	21		5.5 NOC/NSF	39
	2.6 Relatie teamontwikkeling en begeleiding			Hoofdstuk 6. Tot slot - het ideale team van de toekomst	40
	Hoofdstuk 3. Intermezzo	24		Bijlagen	46
	3.1 Inleiding	24		Verantwoording	68
	3.2 Eigen ervaringen en ideale team	25			
	3.3 Juiste man op de juiste plaats	27			



Voorwoord

Iedereen die in teamverband aan topsport doet weet dat teambuilding onmisbaar is voor succes. Een uitgangspunt dat niet alleen geldt in de sportwereld, maar van belang is voor iedere organisatie waarin mensen gezamenlijk streven naar een gemeenschappelijk doel.

Op topniveau hebben sportteams regelmatig te maken met zeer uitdagende omstandigheden. Denk bijvoorbeeld aan allesbeslissende wedstrijden op vreemde bodem, met fanatieke tegenstanders en een uitzinnig publiek. Een hecht team waarin iedereen het hoofd koel houdt is dan cruciaal. Vaak zijn het alleen de ware topteams die in staat zijn om in dergelijke omstandigheden de eigen koers te blijven varen. Daaraan hechten wij als bank ook veel waarde, want we blijven in iedere situatie graag met beide benen op de grond staan.

Sportteams die intern gedegen zijn opgebouwd en waarvan de spelers perfect op elkaar zijn ingespeeld, zijn in mijn ogen onmisbaar voor stabiele prestaties. Kijkend naar de financiële wereld, is het de afgelopen tijd duidelijk geworden dat het zaak

is om niet te gaan voor kortstondige successen, maar de focus altijd gericht te blijven houden op het einddoel op langere termijn. Binnen de Rabobank is dat altijd een vast uitgangspunt geweest, en daar plukken we juist nu de vruchten van. Tegelijk blijft voorop staan dat topsportteams altijd een voorbeeldfunctie zullen hebben voor iedere organisatie, ook die van onszelf.

Ik wens u veel leesplezier!

Pim Mol

Directeur Rabobank Private Banking

Rabobank



Inleiding

Passie voor sport en teamsport

Wij hebben dit boek geschreven vanuit een passie voor onze sport, speciaal de teamsport. Voor ieder van ons heeft de teamsport een bijzondere betekenis in ons leven gekregen. Ze heeft ons mede gevormd tot wie we zijn en onze ervaringen in de teamsport zijn mede bepalend voor de wijze waarop wij in andere teamverbanden opereren. Een sportteam heeft naar onze bescheiden mening een aantal bijzondere dimensies ten opzichte van andere teams.

De combinatie van het fysieke, intellectuele en mentaal/emotionele geeft een rijke inhoud voor veel van haar beoefenaars. De teamsport doet een beroep op de mens om samen te groeien als "een onderling verbonden groep". Dit is misschien het meest uitdagende element ervan. Toch lijkt het dat dit element relatief onderbelicht blijft in het werken aan optimale teams. Niet zozeer in de oordelende zin: in de media, op de tribune of in het clubhuis is altijd wel een aantal stemmen te horen dat het heeft over de chemie van het team, of juist de afwezigheid daarvan. Waar het vaak nog aan te lijkt te ontbreken is een bewuste omgang met dit element, door de spelers, de begeleiding als ook door anderen

die indirect bij het team zijn betrokken. Het is om die reden dat wij dit boek hebben geschreven. Om een bijdrage te leveren aan de verdere bewustwording binnen de teamsport van de noodzaak om te werken aan het team als mentaal/emotioneel complex. De sport is tot slot een belangrijk onderdeel bij de vorming van onze jeugd. De wijze waarop zij zich ook mentaal/emotioneel in de sport kan ontwikkelen draagt ons inziens zonder meer bij aan de kwaliteit van leven en het maatschappelijk bewustzijn.

Logisch vervolg

Achteraf gezien is dit boek een logisch vervolg op de eerdere Batavieren-boeken: Sportief talent, haal eruit wat erin zit, sportieve conflicten en de houdbaarheid van de coach. In het eerste boekje beschreven we de eisen van het talent met onder andere het belang van mentaliteit en leervermogen, in het tweede boekje beschreven we de eisen van de coach, waaronder het belang van het persoonlijk gezag en gerichtheid op de groep. Nu maken we de driehoek coach, speler, team af met dit boek over de aard en essentie van het team.

Focus op het mentale, emotionele complex

De focus ligt op sportteams, een bijzondere vorm van het team in zijn algemeenheid. Het kenmerkende van sportteams is dat in het streven naar gemeenschappelijke doelen zowel fysieke, intellectuele als mentale vaardigheden worden ingezet door de teamleden. Deze inzet vindt plaats binnen een context van regels, die de beoefende sport kenmerken. We beperken ons tot de mentaal/emotionele en communicatieve dimensies van een team en behandelen niet zozeer de fysieke, technische en tactische vaardigheden van het team. Bij gebrek aan een beter woord noemen we hierna de mentaal/emotionele en communicatieve aspecten van een team de "relationele team-aspecten" of eenvoudigweg "teamontwikkeling".

Eigen bewustwording

In de gesprekken die wij gevoerd hebben en de literatuur die wij gelezen hebben werden wij getroffen door de veelheid van ideeën, ervaringen en concepten die er voor handen zijn. Anderzijds is het opvallend dat van een uitwisseling van ervaringen en kennisverrijking op dit gebied nog weinig gebeurt.

Opbouw van dit boek

Wij vallen in hoofdstuk 1 met de deur in huis met onze hoofdconclusies. In hoofdstuk 2 vertellen wij over onze zoektocht – een queeste naar het ideale team met daarin definities, ontwikkelingsfasen, teamcriteria en de relatie ontwikkelingsfasen en begeleiding. In het Intermezzo (hoofdstuk 3) maken we een kleine uitstap en vertellen we de uitkomsten van een enquête onder alle Batavieren wat hun mening is over goede teams,

slechte teams en essentiële zaken in een topteam. In hoofdstuk 4 vertellen we over het TEAMmodel en de Batavieren TEAMscan. In hoofdstuk 5 doen wij aanbevelingen in het verlengde van de conclusies in hoofdstuk 1. Tot slot wagen we ons aan een beschrijving van het team van de toekomst in hoofdstuk 6. De bijlagen zijn als naslagwerk te zien voor diegenen die ook de in de theorie geïnteresseerd zijn.

Relativering

Er is geen causale relatie tussen een goed functionerend team en winnen. Teamkwaliteit is één van de factoren. Aardig is het verhaal van de bokser die voor het begin van de wedstrijd een kruis slaat. "Denk je dat het helpt", vraagt de dominee aan de pastoor? "Ik denk het niet, als hij niet kan boksen".

Uit *Sacred Hoops* van Phil Jackson, voormalig coach van de Chicago Bulls

"Most leaders tend to view teamwork as a social engineering problem: take X group, add Y motivational technique and get Z result. But working with the Bulls I've learned that the most effective way to forge a winning team is to call on the players need to connect with something larger than themselves. Even for those who don't consider themselves 'spiritual' in a conventional sense, creating a successful team is essentially a spiritual act. It requires the individuals involved to surrender their self-interest for the greater good, so that the whole adds up to more than the sum of its individual parts".



Er valt nog veel te winnen in de teamsport

Om het doel van dit boek helder aan u over te brengen, beginnen we met de conclusies. Wat wij zouden wensen is dat de mentaal/emotionele dimensie van sportteamontwikkeling hoog op de agenda komt te staan. Bij de bondsbesturen, de clubs, de coaches en trainers en niet in het minst bij de gepassioneerde beoefenaars zelf. Een aantal ontwikkelingen in de samenleving en in de sport zelf lijkt dit te ondersteunen. In het belang van de sport als ook in het belang van de persoonlijke ontwikkelingen van haar beoefenaars.

De drie hoofdconclusies zijn

- 1. Teamontwikkeling dient hoog op de agenda van de topsport te komen**
- 2. Teamontwikkeling is niet eenvoudig**
- 3. Voor spelers en begeleiders is er meer voor handen dan het lijkt**

Deze drie conclusies worden hierna nader onderbouwd.

1. Teamontwikkeling dient hoog op de agenda van de topsport te komen

Intensievere aandacht voor teamontwikkeling is mogelijk een onderscheidende factor in de toekomst.

Door openheid van trainingen en de uitwisseling van gehanteerde methoden en het gebruik van de video groeien de teams steeds dichter naar elkaar en gaan zij op tactisch, fysiek en technisch gebied steeds meer op elkaar lijken, zeker nu India en Pakistan, die zich vroeger op technisch en fysiek gebied onderscheidden, nu afgehaakt zijn. Het onderscheidende gebied wordt de mentale en teamontwikkeling.

Mentale kracht en emotionele balans zijn essentieel om "er alles uit te halen"

Ongeveer 50% van de tophockeyers geeft aan dat zij er niet alles uitgehaald hebben. Dit komt volgens hen door de mentale factor, zie ook het onderzoek van de Batavieren *Haal uit wat erin zit* (2006). De argumenten die zij noemen zijn: "*Ik was te zuinig, ik werd te weinig uitgedaagd, ik kon het niet opbrengen*", et cetera.

Gedegen teamontwikkeling verhoogt het weerstandsvermogen

Teamontwikkeling is niet voor de gezelligheid of voor softies, maar keihard nodig om in zwaar weer adequaat te kunnen handelen. Door het alsmear toenemende belang van de topsport, wordt weerstandsvermogen een steeds belangrijker facet.

Topsport als vak vereist een professionele invulling van mentaal/emotionele aspecten bij teamontwikkeling.

De sport professionaliseert, dat wil zeggen dat de sporters fulltime bezig zijn met hun sport, en sport echt een vakprofessie wordt met de daaraan te stellen eisen. Zoals bij elke professie – vak: accountants, ingenieurs, advocaten, rechters – worden aan de professionals eisen gesteld op het gebied van kennis, vaardigheden, attitude c.q. mentale gesteldheid en waarden en normen. Hierin valt er bij de sport, als vak, nog te winnen.

Persoonlijke ontwikkeling

Het schouwtoneel van de topsport biedt geweldige mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling (en verval bij slechte begeleiding).

Teamkwaliteit niet sterkste deel topsportcultuur

Nederlandse sporters zijn in vergelijking met (Engelstalige) sportlanden niet zulke goede teamspelers. Dit vraagt opzich zelf al om extra aandacht.

2. Teamontwikkeling is niet eenvoudig

Teamontwikkeling is niet eenvoudig, misschien zelfs een stuk minder eenvoudig dan het ontwikkelen van fysieke en tactische vaardigheden. Redenen die hieraan ten grondslag liggen zijn de volgende.



De natuurlijke tegenstrijdigheden van het team in wording zelf

Zoals Murphy al bondig beschreef is een team: "ieder voor zich en ieder voor allen". Ook Riley beschrijft beeldend dat de eerste fase in de teamontwikkeling het erkennen van de eigen belangen is om deze vervolgens in dienst te stellen van het teambelang. De ziekte van het ego ("disease of me") sluimert in alle fasen en ook onderschatting en/of overschatting liggen op de loer. Tuckman geeft aan dat ruzies in het team bijna altijd terug te voeren zijn op een gebrek aan gezamenlijke normen en waarden en overwaardering van de eigen belangen of behoeften.

De toenemende externe druk door media, publiek en familie

De toegenomen druk door media en publiek en familie leiden ertoe dat de fundamenten van het team – de gemeenschappelijke waarden – verankerd moeten zijn om negatieve externen impulsen te kunnen doorstaan. Verheerlijking van de sport en haar sporters vormt vaak een grote hindernis voor gezonde leerontwikkeling. Ook ouders dienen zich dit ter harte te nemen.

De korte termijn focus van de (Westerse) samenleving

Onze westerse samenleving is korte termijn gericht, zij wil snel resultaat zien. Dit staat soms op gespannen voet met de tijd die nodig is voor een sportteam om tot volle wasdom te komen.

Spelers uit verschillende culturen, met verschillende talen

Gedeelde normen en waarden alsmede een heldere gemeenschappelijke "taal" zijn belangrijke voorwaarden voor goede teamontwikkeling. De toenemende instroom van buitenlandse spelers met een eigen, andere achtergrond en eigen taal, leiden

tot een extra uitdaging.

Coaches met beperkte loopbaanervaring en vaardigheden op mentaal vlak

De meeste coaches hebben zich ontwikkeld vanuit een spelers- en/of trainersachtergrond. Het is daarom logisch dat zij zich primair richten op de technische, tactische en fysieke aspecten van het spel. Ook zijn de meeste coaches relatief jong met een eendimensionale loopbaan. Het passend inzetten van mentale en teamontwikkelingsinstrumenten stelt bijzondere eisen aan de coach.

Risico van het trucje

Het risico is dat bij een oppervlakkige, instrumentele benadering teamsessies verworden tot praatessies die de kern van het samenzijn niet raken. Dit leidt tot grote, terechte aversie bij spelers. Een team moet eraan toe zijn c.q. ervoor open staan en dan nog is het een risico, indien er geen concreet verband gelegd kan worden met de wedstrijd en met de kwaliteit van het functioneren van het team.

3. Er is meer voor handen dan het lijkt

Kennis bij NOC/NSF (Murphy)

Bij NOC/NSF bestaat veel theoretische en ook praktische ervaring, waar nog relatief weinig gebruik van wordt gemaakt. Het boek *Action Types* van Murphy is echt een handboek voor alle geïnteresseerde coaches en spelers.

Kennis uit de theorie

In de literatuur zijn herkenbare en hanteerbare beschrijvingen over teamontwikkeling (Tuckman en Dijkstra) en vormen om inzicht te krijgen in karakters (MBTI, *Action Types*, Insights, Enneagrammen) praktische theorieën over doelstellingen en communicatiepatronen in teams en tot slot coachingprofielen, die passen bij de ontwikkelingsfasen van het team (o.a. Dijkstra en Murphy).

Kenniservaring uit de praktijk

De werkwijze van Lammers (hockey) en Van Galen (waterpolo) en de ervaringen van Riley (*The winner within*) en Jackson (*Spiritual lessons of a hardwood warrior*) in het Amerikaanse basketbal bieden een schat aan voorbeelden en concepten die voor de geïnteresseerde coach en speler behulpzaam kunnen zijn. Ook de nieuwe hockey bondcoaches Van den Heuvel en Kruis zoeken ieder op hun eigen wijze een weg op dit terrein. In het voetbal is Foppe de Haan actief op dit gebied. Hetzelfde geldt voor Peter Blangé in het volleybal.

Een intensievere aandacht voor teamontwikkeling lijkt een vruchtbare bodem te ontmoeten.

De toenemende mondigheid van spelers wordt door de Nederlandse cultuur gewaardeerd. Coaches die met teamontwikkeling experimenteren treffen geïnteresseerde sporters.

Effect van algemene crisis

Alom wordt er steeds meer gesproken, dat de moeilijkheden vragen om een herwaardering van waarden in de samenleving. Echte teamontwikkeling vraagt ook om een andere wijze van werken en waarden.

Het is een lastig spelletje (Cruijff)

Het grote punt is: je hebt een spelletje met tweeëntwintig man: allemaal individualisten, maar toch twee teams. Alles in die sport is innerlijk tegenstrijdig. Je moet met zijn elven als een hermetische groep opereren, én iedere speler wordt voortdurend op zijn individuele prestaties beoordeeld. Elf manieren van denken, elf meningen, elf karakters - ze kunnen het nooit met elkaar eens worden, en toch moet er in het veld één lijn getrokken worden.

Daarbij komt nog de volgende complicatie: dezelfde moeilijkheden die zich voordoen wanneer het niet goed gaat, doemen gespiegeld op als het gesmeerd loopt. Zit de klad erin, stellen de jongens, door organisatie en niet vanuit puur eigen inzicht, alles in het werk om de zaak weer in het gareel te krijgen. Ontwikkelt het spe zich optimaal, willen deze spelers allemaal toch weer apart opvallen.



Een queeste naar het ideale team

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een samenvattende beschrijving van onze zoektocht naar recepten om te groeien naar een "ideaal team". Het pretendeert geenszins een wetenschappelijk onderbouwde theorie te zijn, maar veeleer een gedeelde visie aan de hand van onze eigen ervaringen, gesprekken met derden en bestudering van literatuur. Hier en daar wijken wij expliciet af van gangbare theorieën. Dat doen wij dan omdat deze alternatieve benadering naar onze bescheiden mening beter past bij onze eigen ervaringen als (ex-) teamtopsporters. In de bijlagen van dit boek kunt u ook een aantal gangbare theorieën ten aanzien van deze onderwerpen vinden.

Een vijftal onderwerpen komt daarom in dit visiedocument aan de orde:

- [Essentie van een team en een sportteam](#)
- [Fasen in Teamontwikkeling](#)
- [Vijf verbindingscriteria in een team](#)
- [De weg - verstoringen en beproevingen](#)
- [Relatie tussen teamontwikkeling en begeleiding](#)

Voordat wij op deze onderwerpen ingaan, gaan wij kort in op wat een team eigenlijk is (definitie) en wat een sportteam onderscheidt van andere teams.

2.2 Essentie van het Team

"Ik ben samen, daarom ben ik."

Wikipedia, een van de meest wonderbaarlijke mondiale teamprestaties van de laatste tien jaar, geeft de volgende omschrijving van "TEAM". "Een team (verwant aan het Nederlandse woord toom, een groep gezamenlijk werkende dieren) of ploeg is een (klein) aantal mensen (een groep), dat bij elkaar is gebracht, om een gemeenschappelijk doel te bereiken en het in grote lijnen eens is over de weg naar dit doel. Behalve een gemeenschappelijk doel en een gedeelde visie over de aanpak, dienen de verschillende teamleden elkaar aan te vullen. Voor het goed functioneren van een team, dienen er leden in het team te worden opgenomen, die in meerdere of mindere mate, dezelfde individuele belangen hebben, kortom: het teambelang dient te stroken met de verschillende individuele belangen. Verder dient er sprake te zijn van een gedeelde verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid.

"Ik ben samen sterker"

Een afgeleide term is teamwork, waarmee bedoeld wordt op de prestatie van het team, eerder dan de opgetelde individuele prestaties. Essentieel is, dat met een team gepoogd wordt synergie te bereiken, men probeert te bewerkstelligen dat het geheel meer is dan louter de som van de delen. Samenwerking staat centraal bij het fungeren in een team. 'Twee weten meer dan één' en 'Samen

Teamwerk is de essentie van het leven (Riley)

Pat Riley begint in zijn introductie met een aantal bepalende richtinggevende uitspraken:

- *Teamwork is de essentie van het leven, want wij zijn c.q. ontwikkelen ons door onze vitale verbindingen met andere mensen, thuis, in ons werk en met onze vrienden. Elk team is het toneel waar het drama van ons leven zich afspeelt. Dus teamwork is een zaak die ertoe doet.*
- *Goed teamwork is de enige manier waarop wij doorbraken kunnen realiseren in onze carrières om onze levens te vervullen met een gevoel van blijvend belang ("significance").*
- *Onze beste inzet gecombineerd met die van onze teamgenoten geeft ons iets veel groters dan dat we ooit in ons eentje zouden kunnen realiseren.*
- *Het team geeft de mogelijkheid je eigen weg naar "greatness" vorm te geven.*



Ubuntu – ik ben, omdat jij bent of ik ben, omdat wij samen zijn

Ubuntu, uitgesproken als oe-BOEN-toe, is een ideologie uit het Afrika van beneden de Sahara die draait om toewijding en relaties tussen mensen onderling. Het woord komt voor in de Bantoetalen en wordt gezien als een traditioneel Afrikaans concept. De Afrikaanse tegenhanger van de westerse, op Descartes gebaseerde filosofie *'ik denk, dus ik ben'*, heet ubuntu en luidt ongeveer zo: *'Ik ben omdat jij bent'*. Of: *'Ik besta in de mate waarin anderen mij erkennen en respecteren'*. Deze humanistische filosofie is over het hele Afrikaanse continent te vinden. De traditionele Afrikaanse levensstijl – met zijn overgangsriten, de verschillende generaties die met elkaar samenleven en het respect voor de voorouders – is gebaseerd op het principe dat je niet in je eentje mens kan zijn. Daarvoor heb je anderen nodig. Een mens zijn, dat doe je samen. Alle Afrikaanse talen kennen een woord dat de individuele persoon definieert (umuntu) en een woord dat de mens in zijn sociale context plaatst (ubuntu). Geformuleerd als een definitie uit de sociologie berust ubuntu op het idee dat mensen bestaan bij de gratie van de gemeenschap waartoe zij behoren en dat hun waardigheid wordt ontleend aan de mate waarin zijn verantwoordelijkheid nemen voor de andere leden van de gemeenschap. Je identiteit wordt niet zozeer gevormd door een innerlijke zoektocht, maar door een betekenisvolle relatie met je gemeenschap aan te gaan. Sterker nog: je persoonlijke identiteit wordt bepaald door de bijdrage die je aan de gemeenschap levert. Compassie staat centraal. Afrikanen staan dan ook bekend om hun ukwenana, wat betekent dat je iets geeft of deelt, zonder daarvoor iets terug te verwachten. Ubuntu speelt een belangrijke rol in de leiderschapsvisie en het leiderschap van Mandela en Tutu.

staan we sterker' zijn gevleugelde uitspraken, welke van toepassing zijn op samenwerking en fungeren in een team. Heikel punt bij het fungeren in een team is dat het teambelang, het gemeenschappelijk doel, niet altijd parallel loopt met de verschillende individuele belangen. Dan wordt duidelijk dat het geheel in essentie een verzameling delen is.

"Samen maken we iets bijzonders mee"

Met elkaar maken we iets mee dat we alleen nooit zouden kunnen bereiken of beleven – in de sport, in de media, met veel aanzien en ook persoonlijk en interpersoonlijk dat verder reikt dan onszelf.

Het sportteam, een bijzondere teamvorm

Huizinga is een van de eersten die zich bezig hield met het onderzoek naar spel en sport. Hij houdt een pleidooi voor de spelende mens (homo ludens), naast de denkende mens (homo sapiens) en de producerende mens (homo faber). Hij zegt over spel en sport dat de volgende elementen aan spel en sport eigen zijn:

- orde en spanning
- beweging en ernst
- vervoering en onderzekerheid
- een inzet (prijs of geprezen worden)

Alle elementen zijn zeer herkenbaar, maar er klopt iets niet. De elementen lijken met elkaar in tegenspraak – waar komt de spanning vandaan als er orde is? Waarom kleeft er aan de beweging een plechtigheid of ernst? Waarom nog onzekerheid als je in vervoering bent? Gaat het om de fysieke prijs of dat

je geprezen wordt? Men zou kunnen zeggen dat je orde, ernst (focus), beweging en vervoering nodig hebt om de spanning en onzekerheid (of je zal slagen) de baas te worden. De inzet, de winst (prijs of geprezen worden) leidt af van de orde, ernst, beweging en vervoering.

De vervoering is een ouderwets woord, dat niet vaak gebruikt wordt, maar wel zeer herkenbaar is. Het zou omschreven kunnen worden als de resultaten van de liefde die de speler heeft voor het spel, de attributen en de ruimte waar het spel gespeeld wordt. Wie kent niet de hockeyspelers, die uren nemen om hun stick te kiezen. Eindeloos gaat de stick door de handen – is hij te zwaar, te licht, is de balans goed, ligt hij lekker in de hand etc. Waarom wordt er gesproken van de heilige grond van Wembley?

Blijkbaar gebeurt er in de sport iets wat buiten de normale wereld staat. Elk spel beduidt iets. Met deze bedoeling treedt een immaterieel, mysterieus element in het wezen van de sport aan de top. Een speler in vervoering hoort niets, ziet niets en is als ware één geworden met het spel. Zijn medespelers en de tegenstanders en doen daarin puur adequate handelingen. Hij weet bijna bij voorbaat wat er gaat gebeuren. Naast de bevrediging van een aantal primaire behoeften – ontspanning, te beheersen, mede te dingen en te heersen – ziet Huizinga ook een oorzaak voor spel en sport als vooroefening tot de ernstige waakzaamheid, die het leven van hem zal eisen. Dit sluit nauw aan bij Riley die stelt dat teamwerk de essentie van het leven is. Crujff gaat nog verder als hij stelt dat voetbal de voorbode is van wat zich in de samenleving gaat afspelen.

Aardig is ook de relativering die Huizinga aan de wedkamp geeft. Het is als in ieder ander spel tot op zekere hoogte doelloos te noemen. Dat wil zeggen, het loopt in zichzelf af en zijn uitslag maakt geen deel uit van het noodwendige levensproces van de groep. Het resultaat van het spel is als objectief feit op zichzelf onbetekenend en onverschillig.

Vanuit sportief en niet vanuit een entertainment standpunt is dit wel een interessant standpunt en legt het het accent meer op het spel dan op de knikkers. Voor de goede orde wordt hier geen pleidooi gehouden om het element wedijver uit de sport te halen.

2.3 Fasen in teamontwikkeling

Ieder team doorloopt, net als elk leven, een levenscyclus. Het team wordt ooit geboren en valt uiteindelijk weer uiteen. Daartussen bevindt zich een aantal fasen, die overigens niet allemaal noodzakelijkerwijs doorlopen moeten worden vóór de uiteindelijke onthechting. Indien er sprake is van een volwassen invulling van de relationele aspecten van het team in de verder gelegen ontwikkelingsfasen, dan spreken we vaak van de chemie van het team.

Naar vrije analogie van Tuckman (zie bijlage) onderscheiden we de volgende ontwikkelingsfasen: Ruimte, Regel, (Ruzie), Relatie en Resultaat. De analogie is vrij, in die zin dat wij als Batavieren onze eigen kennis en ervaring, mede op grond van diverse besprekingen over het onderwerp, hebben aangewend om de begrippen onze eigen kleur te geven.



1 Ruimte Fase “Ruimte” is de eerste fase in de teamontwikkeling. Het is de verkennende fase en de begeleiding is vrij. De teamleden ontdekken elkaar en zoeken een plaats in het team. De Ruimte Fase wordt gekenmerkt door ontdekken, ondernemen, vernieuwen, groeien. Macht is een leidend principe voor de teamleden in het zoeken naar de “wetmatigheden” van het spel waarin zij gezamenlijk bezig zijn en zullen naar mate deze fase vormt krijgt, zoeken naar een rol en positie in het team. De teambegeleider is een innovator en heeft een bemiddelende rol. Hij of zij observeert de dynamiek van de groep teneinde kennis over rol- en machts patronen te vergaren en zo nodig deze te stroomlijnen om de ruimte voor creativiteit en het zoeken naar een identiteit binnen de groep te waarborgen.

2 Regel Fase De Regel Fase is een taakgerichte fase. Het betreft het “kneden” van het team tot een taak-georiënteerde groep, gericht op stabiliteit en continuïteit, orde en regelmaat. De hiërarchie binnen het team wordt gevormd, controlerend leiderschap (hiërarchie) wordt zichtbaar. De teambegeleiding heeft een controlerende en coördinerende rol. Er wordt volop aandacht gegeven aan het trainen van vaardigheden en aan de interactie tussen teamleden in de zin van “afstemmen” (tactiek en rolpatronen). De vraag: “Wat bindt ons?”, oftewel een discussie over teamwaarden is in de Regel Fase niet aan de orde. Het is wel een fase waarin doelen gesteld worden. Deze doelen zijn echter hoofdzakelijk taak gericht en niet mensgericht. De Regel Fase is een belangrijke fase om aan de fundamenteën van het team te werken. Om het team verder te ontwikkelen zullen de relationele aspecten verder tot wasdom moeten komen, hetgeen aan de orde komt in de volgende fase.

Er zijn veel teams waarbij deze overgang hapert: in plaats van het ontwikkelen van relationele aspecten komt het team dan vaak niet verder dan een verhoogd conflictniveau en valt dan vervolgens terug in de Regel Fase. Deze tussenfase, waarbij het schijnbaar niet lukt om vanuit de Regel naar Relatie te komen, duiden we aan met de “Ruzie Fase”. Lukt het wel dan ontwikkelt het team zich naar de fascinerende Relatie Fase.

Tussen Fase: Ruzie Fase. Er ontstaan conflicten rond de manier van spelen, de manier van samenwerken, interpersoonlijke kwesties en de doelen van het team. De leden van het team laten hun eigen persoonlijkheden zien. Het egodenken heeft de overhand. Dit is een essentiële fase in de teamontwikkeling, mits goed begeleid.

3 Relatie Fase De Relatie Fase is een mensgerichte fase, een fase waarin veel interpersoonlijke waarden kunnen worden opgebouwd, waarbij het team op zoek gaat naar gemeenschappelijke waarden en waarbij teamleden bewust zoeken naar hun optimale rol binnen het team. In de Relatie Fase tracht het team zichzelf als het ware steeds opnieuw uit te vinden en te overstijgen. Indien met succes doorlopen, ontstaat het vriendenteam, gebaseerd op onderling gunnen en zorg en respect voor elkaar. De Relatie Fase verloopt niet zonder emoties: om iets te kunnen binden, dient vaak eerst iets gebroken te worden. De coach treedt op als mentor en facilitator van het proces. Hij of zij ondersteunt de soms moeizame weg naar het vriendenteam. Zoals hierboven gesteld leert de ervaring leert dat dit lang niet altijd lukt.

4 Resultaat Fase De Resultaat Fase is een mens en taakgerichte fase. De “storm” is overwonnen en het team kan vrijwel als een organisme beschouwd worden. De resultaatgerichte motivatie voert de boventoon als van nature. Het team is in balans, de hiërarchie en de rollen zijn duidelijk, communicatie is eenduidig, de plaats van een ieder in het team is vanzelfsprekend. Bij teams die zich in deze fase bevinden, lijkt het wel eens of zij boven zichzelf uitstijgen, hetgeen wel de “flow” wordt genoemd. Uiteindelijk zal het team als zodanig ontbinden. Doordat individuele teamleden vetrekken, doordat een bepaald doel waarvoor het team is opgericht bereikt of gepasseerd is of anderszins. Een veel gevallen zullen dan nieuwe uitdagingen opdoemen aan de horizon. Het al dan niet in samenstelling gewijzigde team zal de cyclus weer gaan doorlopen, beginnend bij de vormingfase

2.4 De vijf verbindingcriteria in een team

Het fasenmodel uit de vorige paragraaf is tot op zekere hoogte een deterministisch model, in de zin dat ieder team in wording nu eenmaal bepaalde fasen doorloopt. De mate van succes waarin het team deze fasen doorloopt en of het team ook in staat is om de meer volwassen fasen te bereiken, is echter niet deterministisch en wordt mede bepaald door de mate waarin het team, zijn teamleden en de begeleiding in staat is de relationele aspecten van het team te bevorderen. Deze relationele aspecten noemen we hier ook aspecten van verbinding.

In deze paragraaf gaan wij nader in op de diverse elementen die de verbinding bevorderen. De focus ligt daarbij op de teamontwikkeling komend van de Regel Fase naar de Relatie Fase en verder. Dit omdat naar onze mening de meerderheid van topsportteams hiermee te maken heeft. In paragraaf 2.6 besteden we tot slot expliciet aandacht aan de rol van de teambegeleiding in dit verband.

De vijf verbindingcriteria

In onze zoektocht naar het ideale team hebben wij inspirerende gesprekken gevoerd met een twintigtal toppers uit de Nederlandse hockey- en sportwereld. De interviews leverden ons een schat aan informatie ‘uit het veld’ op.

Zo benadrukte succescoach Marc Lammers het belang van hiërarchie en sprak Carina Benninga over de rol die vriendschap speelde bij de olympische hockeytitel van 1984. Voetbalcoach Foppe de Haan hamerde onder meer op het juiste gevoel dat spelers moeten hebben bij hun taak binnen het team, terwijl zijn vroegere protégé Gert Jan Verbeek benadrukte dat acceptatie van elkaars vervormingen een bepalende rol speelt.

En volleyballegende Peter Blangé had het over duidelijke kaders en concepten, waar Michel van den Heuvel, de huidige bondscoach van de mannenhockeyers hamerde op plezier.

Wij onderscheiden vijf criteria die bepalend zijn voor de verbinding bij teamontwikkeling. Het gaat om verbinding door:



1 Strategie

2 Compassie en open samenwerking

3 Normen en waarden

4 Een passende structuur

5 Een heterogene samenstelling

1 Verbinding door de strategie

• Het is vanaf de Regel Fase van groot belang dat er duidelijke doelstellingen voor het team zijn. Hierbij kunnen we uiteraard denken aan een na te streven positie op de ranglijst. Het is echter ook goed denkbaar dat er nevendoelen geformuleerd worden bijvoorbeeld in termen van sporttechnische en/of persoonlijk ontwikkeling, c.q. bijdragen aan de club en/of samenleving. Een realistische doelstelling vraagt een gedegen analyse van het team zelf, de concurrentie en mogelijke interne/externe ontwikkelingen.

• Hierbij dient ook aandacht gegeven te worden aan de weg waarlangs de doelstelling bereikt kan worden en de daarvoor vereiste activiteiten, organisatie en financiën.

2 Verbinding door compassie en open samenwerking

Compassie

• In het team dient een gezamenlijke passie, gedrevenheid en focus in alle activiteiten te zijn om het gestelde doel te realiseren. Leef vanuit je kracht en inspireer anderen hetzelfde te doen, zoals Covey in eigenschap 8 zegt.

Gebruik karakertypologiën in het voetbal

Veel coaches gebruiken de Action Type's methode niet alleen om elkaar beter te leren kennen, maar ook als typering van hun team. Zo beschreef Foppe de Haan een van zijn Jong Oranje teams als volgt: Vijf wachters, drie vaklieden, geen rationalisten en drie idealisten. Het begeleidingsteam bestond uit: vijf wachters, twee vaklieden, twee rationalisten en één idealist. Samenvattend: het is een loyaal hardwerkend team, weinig vernieuwend begeleidingsteam, een groep die sterk gevoelsmatig is ingesteld (9-maal), een begeleidingsteam dat sterk analytisch is ingesteld (ook 9-maal), een groep die sterk zintuigelijk is ingesteld - praktisch, concreet, hier en nu en een coach die goed past bij de groep.

Open samenwerking

• Dit vraagt om zelfinzicht en inzicht in de karakters. Murphy gebruikt hiervoor *Action Types* - de wachter, vakman, rationalist en idealist-, gebaseerd op eenvoudige of uitgebreide MBTI test. Coaches die hiermee werkten (Lammers, Van Galen, De Haan) vertelden dat de spelers met interesse deze typologie gebruikten.

• De open samenwerking is gericht op synergie; niet mijn of jouw manier, maar een betere manier. Het gaat om respecteren en waarderen van verschillen (Covey: eigenschap 6)

• In gesprekken kwam ook vaak het begrip 'gunnen' als belangrijke teamessentie voor. Dus geen ruzie wie de vrije trap of vrije bal moet nemen, geen gedoe wie vooraan staat bij de koningin. Iedere weet in zijn hart wel wie de taken voor het team het best kan vervullen.

• Andere methoden om de open samenwerking te bevorderen zijn een model (Roos van Leary) dat laat zien welk gedrag door welke gedrag wordt opgeroepen en hoe het gedrag te beïnvloeden is en een model (kernkwadranten) dat gericht is op persoonlijke voor- en afkeuren en de wijze daarmee effectief om te gaan. Voor het grootste deel wordt echter alles ook gedekt door het Action Type model van Murphy. Er is veel voor te zeggen om dit model als vertrekpunt te nemen in de sport, gegeven de vele ervaringen die er daarmee al zijn. En de algemene erkenning van de onderliggende test (MBTI).

3 Verbinding door normen en waarden

• Normen zijn in regels vastgelegde waarden. De sportconventies zijn sterk contextueel bepaald en hebben de kenmerken van afspraken. De leden van elk sportteam kunnen met elkaar afspraken maken. Er zijn drie type normen: A. relationele normen – hoe gaan we met elkaar om? – B. professionele normen – hoe spelen we het spel? – en C. publieke normen – hoe gaan we met onze directie sportomgeving om (clubs, pers, media etc.)? Normen zijn dus impliciete en expliciete afspraken hoe je je gedraagt. Normen geven het team rust en zekerheid, zodat de leden zich kunnen wijden aan de sport zelf.

• Waarden worden door het individu of de groep zelf ontwikkeld in een proces van zingeving c.q. wat het individu of de groep van waarde acht. Waarden gaan dus boven normen uit: ze werkend door in het beleven, denken en handelen. Door na te denken kunnen spelers en team waarden ontwikkelen die voor het team van belang zijn. De waarden die een team ontwikkelt, zijn situationeel en worden mede bepaald door het samenspel van teamleden met hun persoonlijkheid en achtergrond. In de gesprekken zijn de volgende voorbeelden regelmatig genoemd: onderling respect, vertrouwen,

Vijf Olympische waarden

Eenheid Mensen die individuen, gemeenschappen, culturen en generaties samenbrengen, door onze gelijkenissen te benadrukken, niet de verschillen.

Deelname Mensen die weten dat het leven meer is dan winnen: het dagelijkse leven zit vol uitdagingen en avonturen, die zijn dan ook met plezier aangaan, hoe klein zij ook zijn.

Verleden en toekomst Zij die geschiedenis en cultuur naar waarde schatten en de lessen die ze hiervan leerden doorgeven aan de volgende generaties, zodat we samen aan een betere toekomst kunnen bouwen.

Menselijk aspect Mensen die geloven in de waarde van een enkele persoon en de kracht van diens daden en woorden: één individu kan een wereld van verschil betekenen.

Positieve instelling Personen die het leven door een roze bril zien, genieten van kleine dingen en die instelling ook doorgeven aan de mensen rondom hen. Ze staan voor de fundamentele waarden die tijdens een Olympiade gevierd worden, zoals vrede, vriendschap, fair play, culturele diversiteit en wederzijds begrip.



erkenning ieders uniciteit, inzet en discipline, focus, het belang om te groeien en een sfeer van gezelligheid, vrolijkheid en humor.

- Een door de groep expliciet vormgegeven set van waarden en normen set zal de bewustwording van constructief en niet-constructief gedrag positief beïnvloeden. Afwezigheid of onduidelijkheid hiervan kan tot (structurele) communicatiestoornissen leiden. Dit is vaak de oorzaak van het blijven steken in de Ruzie Fase.

4 Verbinding door een passende structuur

- De spelers dienen zich te kunnen vinden in het spelconcept en de plaats die zij daarin innemen. Dit geldt ook voor de wisselers. Hierbij dient ook vaak gewogen te worden of de juiste man op de juiste plaats staat: sporttechnisch, tactisch en qua persoonlijkheid.

- In bijna alle gesprekken is het leiderschap in het veld genoemd als essentiële factor voor een effectief team. Wanneer er tegenslagen zijn of een achterstand moet worden weggewerkt is het voor het team belangrijk dat het spelers heeft die dan opstaan.

- De keuze van de formele aanvoerder en vice-aanvoerder is ook een proces, dat zorgvuldig gevoerd moet worden. Duidelijkheid over de taken van de aanvoerder en de vice-aanvoerder is het begin. Verder dienen zij de aanvoerder en de vice-aanvoerder draagvlak te hebben in het team. Veel oudere spelers menen dat zij op basis van anciënniteit aanvoerder kunnen zijn. Dit is een onjuiste gedachte. De vraag is of zij een effectieve aanvoerder zullen zijn met draagvlak. Het is overigens niet in alle gevallen nodig dat de leiders in het veld ook aanvoerder moeten zijn. In de meeste gevallen zal dit overigens wel het geval zijn.

5 Verbinding in een heterogene compositie

- Voor effectief spel is het van groot belang dat er structuur en avontuur in het team (Menotti) aanwezig is.
- In de gesprekken kwam naar voren dat een divers team het effectiefst zou zijn. Termen die daarin genoemd zijn: slopers en technici, sterren en waterdragers, kracht en snelheid.
- Ook werd een mengeling van oud en jong veel genoemd, enerzijds om de ouderen scherp te houden, anderzijds om continuïteit in een team te brengen en zo op een natuurlijke manier het opvolgingsvraagstuk op te lossen.
- Een laatste genoemd argument is een open compositie waarin verschillende culturele achtergronden vertegenwoordigd zijn, die elkaar niet afsteken, maar waar juist op het snijvlak verbeteringen en innovaties ontstaan. Dit komt overeen met eigenschap 7 van

Covey: Houd de zaag scherp. Werk continu aan fysieke, mentale en spirituele verbetering.

2.5 De weg - verstoringen en beproevingen

Dit is een moeilijk onderdeel van de zoektocht naar het ideale team. Snel komt men op (quasi) filosofische uitspraken als niet het doel maar de weg is het belangrijkste. De Batavieren komen tot een meer praktische benadering, waarin voor iedereen begrijpelijk is dat vanaf moment X naar een EK of WK of Olympische Spelen er een weg dient te worden afgelegd. Met tegenstanders die ook niet stilzitten en met een omgeving die snelle successen en medailles verwachten. Op de uitgezette strategie zullen zich onafwendbaar

verstoringen voordoen. Murphy spreekt van verstoringen van buiten (externe storm) en verstoringen van binnen (interne storm). Deze verstoringen zijn beproevingen voor het team, c.q. ze testen hoe sterk de interne verbindingen zijn. Interne verstoringen zijn blessures, schorsingen, hoogmoed en opspelende ego's. Externe verstoringen zijn onbalans met coach, onbalans met bestuur, onbalans met media en tegenvallende resultaten. Constructieve - wat kunnen wij ervan leren?, hoe maken wij het beste ervan? - omgang met verstoringen kunnen leiden tot bijzondere momenten in de ontwikkeling van het team. Destructieve of ontkenkende omgang met verstoringen kunnen leiden tot teamfalen op termijn en terugval in minder ontwikkelde teamfasen. Het denken aan het doel - bijvoorbeeld Wesley Sneijder in 2008: "We voelen allemaal dat we Europees Kampioen kunnen worden", is minder adequaat dan te denken wat moeten we hier en nu doen, om optimaal voorbereid te zijn op onze volgende stap.

Recente uitspraken van coaches verwijzen ook naar de weg:

- teambuilding is weten dat je samen iets onzeker tegemoet gaat (Maurits Hendriks)
- teambuilding is iets wat je op langere termijn bereikt. Maar niet door in de Ardennen te gaan hangen (Tom van het Hek)
- teambuilding is een eeuwig durend spel van harmonie en weerstand (Peter Murphy)
- het is de moeite waard apart op de storm te trainen. Tijdens trainingspartijtjes manipuleerde ik de regels (Peter Blangé)

2.6 Relatie teamontwikkeling en begeleiding

De teambegeleiding is een essentieel onderdeel van de teamontwikkeling. Over dit onderwerp zijn talloze boeken geschreven en methoden ontworpen, niet in het minst vanuit de bedrijfs wereld. Het zou te ver voeren voor het doel van dit boek om hier uitgebreid op in te gaan. De Batavieren hebben er in het verleden al de nodige aandacht aan besteed (*"de houdbaarheid van de coach"* en *"talentontwikkeling"*) In de bijlage kunt u enkele gangbare visies en methoden vinden. In deze paragraaf willen wij ingaan op drie aspecten van coaching in het kader van teambegeleiding:

- 1 Hoe kan een coach zich verbinden aan het team
- 2 Coaching op teamontwikkeling is situationeel
- 3 Valkuilen bij begeleiding

1 De verbinding met de coach: authentiek coachen

Zoals verbinding essentieel is in het team geldt dit ook voor de verbinding van de coach. Volgens Murphy zijn er vier stappen naar authentiek coachen (zie ook de bijlage).

- Stap 1** Verbindt u oprecht met uw eigen temperament. Wees de persoonlijkheid die u bent.
- Stap 2** Onderhoud een vertrouwensrelatie met uw sporter, waarin sprake is van echt contact.
- Stap 3** Coach rond de wedstrijden op concentratie.
- Stap 4** Ontwikkel vaardigheden die passen bij de temperamenten van uw spelers.



2 Situationeel coachen

De gewenste stijl van coachen wordt in belangrijke mate bepaald door de ontwikkelingsfase waarin het team zich begeeft. Hieronder een figuur die deze relatie op hoofdlijnen weergeeft.

Fase	Ruimte	Regel	Relatie	Resultaat
Coachingstijl	Overlaten	Instrueren	Ondersteunen	Overleggen
Specifieke aandachtspunten op verbindingsterrein:				
Verbinding door Strategie	Niet van toepassing	Doelen en taken stellen	Minder focus op doelen Meer op relaties	Focus op doel, uitdaging en resultaat
Verbinding door Compassie en open samenwerking	Observeren	Geboden	Open communicatie bevorderen	Focus op synergie
Verbinding door Normen en Waarden	Observeren	Vooraf gedragsnormen	Vooraf aandacht voor Waarden	Levendig houden
Verbinding door Structuur	Observeren	Leiderschap vaststellen	Ter discussie kunnen stellen	Duidelijkheid
Verbinding door Samenstelling	Observeren	2de orde vraagstuk	Experimenteren	Duidelijkheid

3 Valkuilen bij begeleiding

De weg van een team gaat niet altijd over rozen. Anderen spreken over de interne en externe storm waarop het team voorbereid moet worden. Voorbeelden van valkuilen en tegenslagen zijn: vrijblijvend gedrag, onvoldoende focus, perfectie, verzet niet kunnen duiden, te egoïstisch, solistisch gedrag, verstoring in de communicatie, overschatting van jezelf, zelfgenoegzaamheid, te veel vast houden aan wat je hebt, niet verder ontwikkelen. De tabel hieronder geeft de relatie tussen teamontwikkelingsfasen en valkuilen, bekeken vanuit de vijf verbindingcriteria.

Fase	Ruimte	Regel	Relatie	Resultaat
Coachingstijl	Overlaten	Instrueren	Ondersteunen	Overleggen
Valkuilen				
Verbinding door Strategie	Toch vooral willen winnen	“Het doel heiligt de middelen”	Doelloosheid	De lat te hoog leggen
Verbinding door Compassie en open samenwerking	Geen ruimte aan individualiteit geven	Verzet niet accepteren Geen ruimte aan dialoog geven	Te zweverig worden Teveel overlaten en individualiteit toestaan	Zelfgenoegzaam worden
Verbinding door Normen en Waarden	Verlies aan potentiële teamwaarde door te haastig zijn	Overdreven focus op do's en don't's	Te zweverig worden	Als vanzelfsprekend houden
Verbinding door Structuur	Verlies aan potentiële teamwaarde door te haastig zijn	Te star aan keuzes vasthouden	Teveel wisselingen Te weinig leiderschap	Teveel vasthouden aan het oude
Verbinding door Samenstelling	Te lang wachten met 'evidente' keuzes	Te star aan keuzes vasthouden	Teveel wisselingen Te weinig structuur	Teveel vasthouden aan het oude



Wat vinden de Batavieren?

3.1 Inleiding

Onder de Batavieren is een enquête uitgeschreven waarin naar hun mening gevraagd werd over een aantal aspecten aangaande het "ideale team". Circa 50 (oud-)internationals hebben gehoor gegeven aan de oproep. Wij hebben een viertal categorieën vragen gesteld. Deze hebben betrekking op de volgende aspecten:

Eigen Ervaringen

De eigen ervaringen gedurende de carrière: het beste team en het slechtste team

Bestaat het ideale team

Bestaat er zoiets als een ideaal team?

Wat waren de beste teams

Wat zijn voor de Batavieren de beste teams die zij kennen uit het verleden?

Karakter en positie

Horen karakter en positie in het veld bij elkaar?

3.2 Eigen ervaringen en ideale team

Beste teams

Het beeld dat uit de respons naar voren komt is divers. Hoewel iedere Batavier een eigen beleving heeft van de belangrijkste drijfveren voor het succesvolle team, is er zeker een bepaalde rode draad aan te wijzen, namelijk dat de Batavier meent dat de mate van succes als team in belangrijke mate bepaald wordt door het begrip 'balans'. Het gaat hier om balans op een aantal terreinen.

- **Balans tussen jong en oud** Een goede mix van jongere en oudere spelers. De oudere spelers brengen de ervaring, de jongere het ongedwongen enthousiasme en de fysieke kracht. Een groot deel van de Batavieren meent dat het van groot belang is dat er een zekere balans is tussen oud en jong, als voorwaarde voor een succesvol team.

- **Balans in kwaliteiten** Onder de balans in kwaliteiten wordt een aantal aspecten van kwaliteit begrepen. Kwaliteiten op mentaal vlak, zoals bijvoorbeeld enerzijds een vechtersmentaliteit en anderzijds meer rustgevende, stabiliserende kwaliteiten. Daarnaast bijvoorbeeld de balans in meer dienende spelers versus meer eisende spelers. Op fysiek-technisch terrein is de balans in zaken als snelheid, kracht en creatieve vaardigheden een belangrijke voorwaarde.

- **Balans in de organisatie** Vele Batavieren gaven aan dat een duidelijke hiërarchie in het team, een duidelijke rolverdeling met dito afspraken bepalend is geweest voor het succes van hun beste team. In hun slechtste team ontbrak het hier juist vaak hieraan.

- **Wil om te winnen, een resultante van balans?** Op het mentale vlak wordt de wil om te winnen het meest genoemd als voorwaarde voor een succesvol team. Deze "collectieve wil" laat zich door de Batavieren moeilijk duiden als een wil die a priori aanwezig is. De eigen ervaringen van de batavieren analyserend, lijkt het er eerder op dat deze collectieve wil als het ware in kracht toeneemt naarmate aan de balans in het team beter voldaan is. In die zin wordt de collectieve wil om te winnen eerder als een resultante gezien.

- **Het vriendenteam** Het feit of er sprake was of is van een echt vriendenteam, wordt door vele Batavieren gezien als een van de belangrijkste verklaringen van het succes dat men heeft gehad als ook een voorwaarde voor het ideale team. Het begrip "vriendenteam" laat zich nauwelijks definiëren, maar kan wel ingekleurd worden door citaten uit de enquête.

Hieronder enkele uitspraken:

"Wij gunden elkaar het beste"

"Wij waren bereid voor elkaar te werken"

"Wij hadden onderling respect voor ieders spel en persoonlijkheid"

"Wij waren een team vrienden dat elkaar steunde en elkaars fouten als vanzelf corrigeerde"

Ook ten aanzien van het vriendenteam, zou misschien gesteld kunnen worden dat dit in niet onbelangrijke mate ontstaat vanuit de balans met andere aspecten.



- **De rol van de begeleiding** De bevindingen van de Batavieren geven aan dat de rol van de coach in het kader van het ideale team zich vooral concentreert op het vermogen om de juiste man op de juiste plaats te zetten en om de ruimte voor iedere speler om zich te ontwikkelen, te optimaliseren. Dit laatste heeft zeker ook te maken met het zorg dragen voor de juiste teamsfeer, de combinatie van vriendenclub en wil om te winnen. Hierbij kan ook de manager een cruciale rol spelen.

- **Tot slot** Daarnaast wordt ook nog in meer hockey-technische zin een pleidooi gehouden voor een mix van:

- sterren en waterdragers
- structuur en speelsheid
- technici en gemene spelers
- dominantie en ondergeschiktheid
- kracht en snelheid
- belasting en belastbaarheid
- creatieve spelers en brekers
- goede coaching van ego's en ego's aan de kant

Slechtste teams

Bijna alle respondenten hebben ervaringen met slechte teams. De voornaamste tendens bij slecht functionerende teams zijn:

- Bepaalde (mindere) spelers worden categorisch overgeslagen in het spel, zonder dat dit uitgesproken of afgesproken is. Dit leidt tot vermijden van eenvoudige spelpatronen en tot frustraties in het team en daarmee een slechter functioneren van het team.

- Na een aantal succesvolle jaren is de chemie weg en moet er zelfs tegen degradatie worden gevochten. Bovenstaande leidt tot ergernissen en geeft aan dat tijd wordt om op te stappen en te vernieuwen.

- Onderlinge problemen met matige spelers, die zichzelf heel goed vinden. Een disbalans tussen (negatieve) prestaties en de (positieve) zelfevaluatie leidt tot ergernissen binnen het team en belemmert de eigen ontwikkeling. Dit beeld kan nog erger worden als familie en vrienden te veel eenzijdige, onterechte positieve feedback geven.

- Geen topsportbeleving c.q. wil om te winnen. Het meedoen wordt belangrijker dan winnen, waardoor de scherpte in het team wegvloeit.

- Een zeer beperkt aantal (één of twee) spelers die de dienst uitmaken, maar niet echt geaccepteerd worden in een zeer matig team met een zwakke coach, c.q. geen geaccepteerde hiërarchie. Geen toekomst met een matige leiding resulteert in chaos.

- Disbalans tussen de (hoge) ambities en verwachtingen en de (matige) kwaliteit van het team.

- Te lang vasthouden aan ervaring.

Naast deze waarnemingen op teamniveau wordt ook nog geklaagd – wij hadden geen corner, wij hadden geen voorhoede, wij hadden

te weinig winnaars, te lage inzet bij de training en teveel blessures.

Conclusie

Ideale teams bestaan in de ervaring van de Batavieren (75%). Ook is er een rode draad in te ontdekken zoals boven beschreven. Gevraagd naar de beste van alle ideale teams, dan geeft het kader hiernaast een beeld van voor de Batavieren tot de verbeelding sprekende teams. De beschrijving van de slechtste teams geeft een aardig beeld van ergernissen en belemmeringen voor een goed functioneren van het team. Zij zijn te beschouwen als *early warnings*, dat het teamaspect (meer) aandacht behoef.

Beste Teams

De beste teams, oftewel de teams die aan bovenstaande aspecten het best voldeden, zijn naar mening van de Batavieren de volgende:

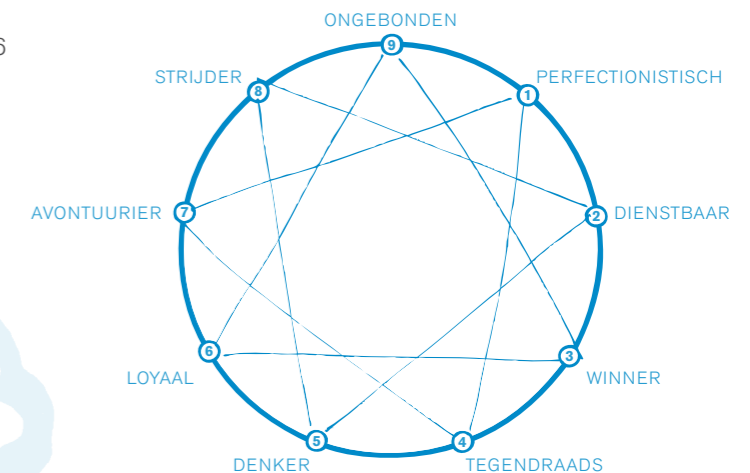
- Hockey: Ned. XI Mannen, dat goud won in Atlanta, 1996
Ned. XI Dames, dat goud won in China, 2008
HCKZ mannen in de jaren tachtig
Den Bosch dames in het laatste decennium
- Voetbal: Brazilië, Ned. XI WK 1974, EK 1988
- Basketbal: Chicago Bulls, Los Angeles Lakers
- Roeien: Holland 8 mannen, goud op OS 1996
- Volleybal: Volleyballers, goud op OS 1996

1996 is klaarblijkelijk een zeer bijzonder jaar geweest voor Nederlandse teams.

3.3 Juiste man op juiste plaats

Theorie

Er zijn in de loop der tijden vele typologieën gemaakt door wetenschappers, zakenlui, psychologen en filosofen. De bekendste daarvan zijn de typologieën die voortbouwen op het enneagram en de typologie van Myers Briggs. Beiden zijn in de bijlage kort samengevat. Wij vinden het niet van doorslaggevend belang welke typologie gehanteerd wordt door een team bij haar zoektocht naar wasdom. Wat wel van groot belang is dat een duidelijke omschrijving van de diverse karaktertypen overeengekomen wordt. Het gaat voornamelijk om het creëren van een collectief bewustzijn van de persoonlijkheden binnen het team en daarin is een heldere communicatie van wezenlijk belang. Zelf hebben wij in onze interviews en onderzoek een van de oudste typologieën gebruikt, namelijk die gebaseerd op het enneagram (Ennea-typen).





Er is binnen de teamsport bijna geen onderzoek gedaan naar “de juiste man op de juiste plaats”, oftewel welk type zou het best welke positie in kunnen nemen. Dergelijke onderzoeken zouden overigens ook afhankelijk van de sport gedaan moeten worden daar iedere sport haar eigen dynamiek op het veld kent en bovendien met een sportafhankelijk aantal spelers wordt beoefend.

De Batavieren hebben hun leden hierover naar hun mening gevraagd. Daarnaast heeft Batavier en sportfilosoof Hans Dijkstra zich er diepgaand mee beziggehouden. Vooralsnog moeten wij concluderen dat er geen eenduidig antwoord gegeven kan worden op de vraag wie “de juiste man op de juiste plek” is binnen de hockeysport. De bevindingen van de Batavieren zijn gevarieerd, met een voorkeur voor diendende en loyale spelers links van de diagonaal die de linksvoor vlag met de rechtsachter vlag verbindt. Deze voorkeur lijkt echter te veranderen, mede gezien de veranderde regels (bijv. het wegvallen van de buitenspelval), het kunstgras en de ontwikkeling van speltechniek (bijvoorbeeld het gebruik van de backhand).

Voor Dijkstra heeft de positionering van spelers ten opzichte van elkaar ook een duidelijke relationele (verbindende) invalshoek. “De verbindbaarheid binnen het team is essentieel en de positionering van karakters op een wijze die de mentaal/emotionele verbindbaarheid verbetert, heeft de voorkeur”.

Resultaten

Onderdeel van de enquête betrof de vraag of, en zo ja, welk karakter bij welke positie in het veld hoort om optimaal bij te dragen aan het ideale team. Er zijn tien posities gedefinieerd.

De achtergrond van deze vraag betreft de hypothese dat een team beter als team functioneert naarmate de posities in het veld meer ingekleed worden door spelers van wie het karakter “als natuurlijk behoort bij de positie”.

De karaktertypen zijn nader omschreven in bijlage. De figuur hieronder geeft de grootste gemene deler van de respondenten (de “Batavieren-norm”), waar het gaat om de allocatie van positie aan karaktertypen. In Bijlage I zijn de scores weergegeven.

Analyse

De resultaten laten zien dat er duidelijke voorkeuren zijn voor karakters in relatie tot posities in het hockeyspel. Ze zullen voor vele hockeyers een herkenbaar plaatje opleveren en laten zich op een aantal dimensies nader inkleuren.

- Hockey is een asymmetrisch spel. Links van de diagonaal horen volgens de Batavieren de meer dienende spelers zich te bevinden, rechts ervan de meer creatieve. Vooral de typologie van de rechtsachter is interessant met een significant aantal respondenten dat hier het ongebonden karakter van belang vindt.

De juiste man op de juiste plaats

V O O R		
DRAGENDE SPELERS	BALANS SPELERS	CREATIEVE SPELERS
ONGRIJPBAAR TEGENDRAADS	ONGRIJPBAAR WINNER	ONGRIJPBAAR AVONTURIER
DIENSTBAAR LOYAAL	DENKER PERFECTIO-NISTISCH	AVONTURIER
DIENSTBAAR LOYAAL STRIJDER	DIENSTBAAR LOYAAL STRIJDER	DIENSTBAAR LOYAAL ONGEBONDEN
	PERFECTIO-NISTISCH DENKER	

A C H T E R

- Het perfectionistische van de achterste positie en de middenpositie lijkt verband te houden met het belang van risicomijdende gedrag op deze posities.

- Op alle voorste posities dient een bepaalde mate van ongrijpbaar gedrag te zijn met een duidelijke subkwalificatie van rechts naar links: rechts de meer avontuurlijke spits, midvoor de winner, linksvoor de tegendraadse spits.

Na deze interessante inkleuring door de Batavieren blijft een aantal vragen staan.

- Leidt een (her)positionering van karakters in een bepaald team volgens de Batavieren-norm ook daadwerkelijk tot een beter functionerend team (m.a.w. draagt het bij aan de balans in de organisatie, aan de wil om te winnen en aan het ontstaan van een vriendenteam)?
- Op papier volgens de Batavieren wel. Het zal echter proefondervindelijk getoetst moeten worden om hier enige conclusies aan te verbinden. Het is aan te bevelen om hieraan bij de hoofdklasseclubs in Nederland systematisch aandacht aan te gaan besteden met een toetsbare systematiek van vastlegging.
- Is de gevonden Batavierennorm niet een dynamische normering, met andere woorden zal de norm veranderen naarmate de aard van het spel verandert door een zich ontwikkelende techniek, door veranderende spelregels of door bijvoorbeeld een andere ondergrond waarop gespeeld wordt?



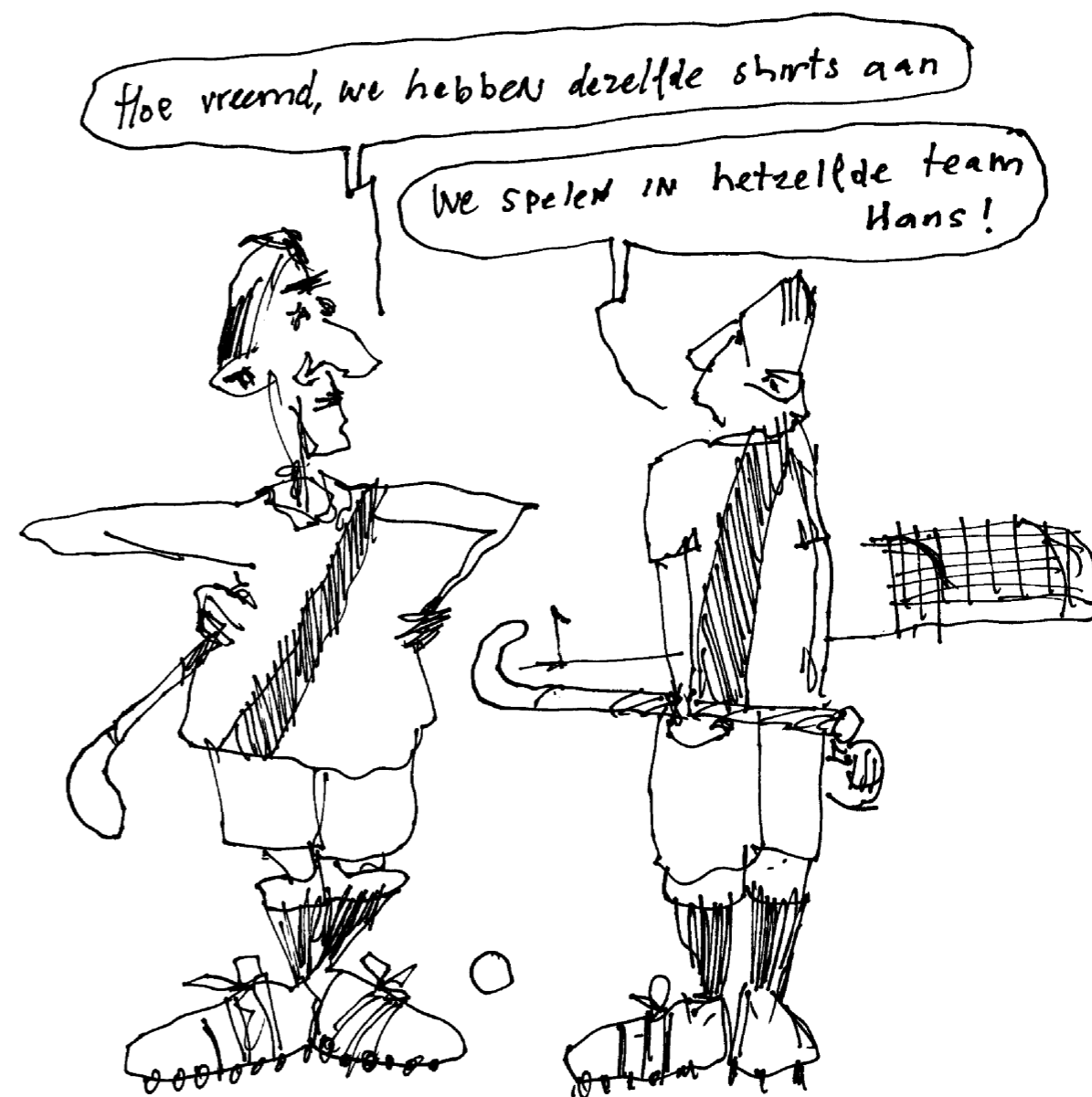
Conclusie

1 De resultaten van de enquête geven aanleiding om aan te nemen dat de norm dynamisch is. De oudere Batavieren zullen meer vanuit het referentiekader van destijds hun mening hebben geformuleerd, terwijl de jongere Batavieren dit uiteraard zullen doen op de huidige vorm van het hockeyspel. Indien wij alleen naar de antwoorden van de jongere Batavieren kijken, dan zijn er twee posities waar verschillend wordt gescoord: Aan de linksachterpositie worden bij jonge Batavieren relatief meer tegendraadse karaktereigenschappen toegekend, terwijl de voorstopper relatief meer perfectionistische (technische) eigenschappen krijgt toebedeeld. Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat de hockeysport zich geleidelijk meer is gaan ontwikkelen als een soort "totaal-hockey" (door invoering kunstgras, verdwijnen buitenspelval, verhoging van fysieke kwaliteiten, verbetering van materiaal etc.).

2 Relatie positie-karakter of karakter-positie wordt mede beïnvloed door de mate waarin de coach uitgaat van de karakters en van daaruit zijn spelstructuur aanpast of dat de structuur – verdeling van verantwoordelijkheden – vastligt en de coach de karakters in de structuur drukt.

3 Er is een tendens om dienende, loyale karakters aan de linkerkant te plaatsen en avontuurlijke, ongrijpbare ongebondenen aan de rechterkant en denkers, perfectionisten en winnaars in het midden te plaatsen.

4 De tendensen vragen om nader onderzoek om nog preciezer karakterprofielen en positievereisten aan elkaar te koppelen. gedrag te zijn met een duidelijke subkwalificatie van rechts naar links: rechts de meer avontuurlijke spits, midvoor de winner, linksvoor de tegendraadse spits.



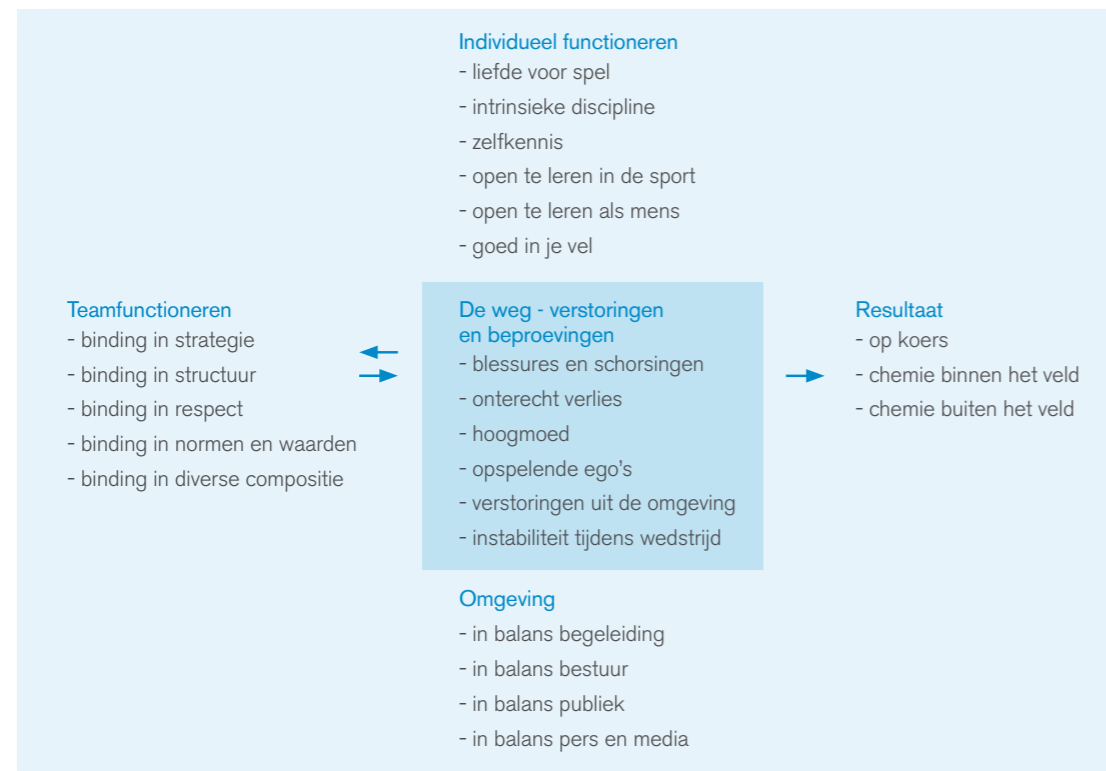


TEAMmodel en Batavieren TEAMscan

4.1 Batavieren model

In de zoektocht naar het ideale team, hoofdstuk 2, is reeds nader ingegaan op de ontwikkeling van het team en de verbindingscriteria. En passant hebben we ook aandacht gegeven aan de rol van de omgeving en de karaktereigenschappen van de individuele speler. In het onderstaande schema hebben we getracht genoemde aspecten samen te vatten en te verbinden. De weg - verstoringen

en beproevingen staat centraal. De mogelijke verstoringen en beproevingen worden gevoed door de omgeving en het individu. Teams die te weinig tegenslagen hebben gehad op hun pad, kunnen op cruciale momenten overvallen worden door deze tegenslag en dan onvoldoende interne binding en kracht hebben om het gewenste resultaat te bereiken.



4.2 Batavieren TEAMscan

De Batavieren TEAMscan is een instrument voor bestuurders, coaches en spelers om te zien hoe het team ervoor staat.

De stappen in de uitgebreide analyse zijn de volgende.

- 1 Liggen we sportief op koers en als team?
- 2 Indien hier nog haperingen zijn kunnen we kijken:
 - a Binnen de teamcriteria
 - b In de balans met de coach
 - c In de balans met individuele spelers
- 3 Leerzaam is ook na te gaan hoe we met tegenslagen – interne storm tegenover externe storm – zijn omgegaan
- 4 Tot slot zijn aandachtspunten de relatie met de verdere omgeving: bestuur, publiek, pers, media etc.

Batavieren deel I

Strategie

1	Zijn er duidelijke, gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken door het team?	O	M	V	G
2	Heeft jouw team naast prestatieve doelstellingen ook andere doelstellingen geformuleerd?				
3	Is er gemeenschappelijkheid over de strategie, dat wil zeggen de wijze van aanpak om de doelstellingen te bereiken?				

Compassie en Communicatie

4	Is er onderling respect en compassie binnen het team?				
5	Zijn de spelers zich in het algemeen bewust van hun eigen kerncompetenties, hun valkuilen, allergieën en uitdagingen?				
6	Zijn de spelers zich in het algemeen bewust van hun gedrag op anderen in het team?				
7	Verdiepen de spelers zich in het algemeen bewust van hun gedrag op anderen in het team?				
8	Staan de spelers in het algemeen open om zich verder te ontwikkelen als sporter?				
9	Staan de spelers in het algemeen open om zich verder te ontwikkelen als mens?				

Normen en waarden

10	Is er sprake van breed gedragen waarden in het team?				
11	Zijn er duidelijke regels over wat wel en wat niet geoorloofd is binnen het veld?				
12	Zijn er duidelijke regels over wat wel en wat niet geoorloofd is buiten het veld?				

Structuur

13	Is er sprake van duidelijk leiderschap in het team?				
14	Is er een duidelijk spelconcept waar de spelers zich prettig bij voelen?				

Samenstelling

15	Is er sprake van een goede diversiteit tussen jonge en oude spelers?				
16	Is er een evenwicht tussen waterdragers en talenten?				
17	Is er een goede diversiteit tussen technici en bikkelaars?				
18	Is de diversiteit in karakters in het algemeen goed?				

Batavieren deel II

Doel

In welke mate is het team op koers richting haar doelen?				
--	--	--	--	--

Chemie binnen

Hoe is de chemie van het team in het veld momenteel?				
--	--	--	--	--

Chemie buiten

Hoe is de chemie van het team buiten het veld momenteel?				
--	--	--	--	--

Batavieren deel III

Coachstijl

Welk omschrijving van coaching stijl karakteriseert het beste de huidige begeleiding van het team?				
--	--	--	--	--

Coach typologie

Welke omschrijving geef je aan de coach?				
--	--	--	--	--

Legenda

Onvoldoende	■	■	■	■
Matig	■	■	■	■
Voldoende	■	■	■	■
Goed	■	■	■	■

Batavieren deel IV

Spelersprofiel

Voldoen de individuele spelers aan het profiel dat aan een topsporter gesteld mag worden?				
---	--	--	--	--

Ontwikkelingsbeleid

Staan de spelers voldoende open om zich te ontwikkelen en te leren?				
---	--	--	--	--

Batavieren deel V

Verstoringen

Wat zijn de drie belangrijkste verstoringen die het team is ondergaan de afgelopen twee jaar

A.

B.

C.

Hoe is het team hiermee omgegaan?



Bij een aantal hoofdklasse clubs is er een eerste concept van de Batavieren TEAMscan I en III getoetst. De voornaamste waarnemingen waren de volgende.

- De soms gebrekkige bereidheid te leren en je te verdiepen in sportieve algemene of individuele vragen
- De soms onveilige cultuur om je kwetsbaar op te stellen
- Al dat praten past niet in onze macho-, corps-, sportcultuur
- Wel waarden afspreken, maar deze niet vertalen in concrete normen en afspraken: een enigszins vrijblijvende cultuur
- Alle moderne groepstechnieken worden ingezet maar om een of andere reden slaat het niet aan
- Gebrekkig leiderschap c.q. probleemoplossend vermogen in het team. Er wordt snel naar de bank gekeken – wat moeten we doen? Dit lijkt een algemeen vraagstuk te worden – welk team heeft nog werkelijke leiders?
- Coach die groep wil ondersteunen, maar door het team naar instructie wordt getrokken
- Een bestuur dat een disciplinecoach wil, wiens eigenschappen eigenlijk niet aansluiten bij het karakter van deze coach
- Een coach die aansluiting met het publiek mist, dat hij zo goed kende van zijn vorige club
- Centrale vragen voor elke speler zijn: heb je er zin in, ben je nieuwsgierig, heb je je oordeel al klaar voor wat er gaat gebeuren, ben je hier en nu?
- Team hanteert vier waarden: uitdaging, ontwikkeling, teamgeest en passie
- Team bevat teveel ambachtslieden
- Risico dat teambuilding ook blijft hangen als een truc – zonder enige diepgang





Actieplan

5.1 Spelers

1 Voor de eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van het team dient elke (top)speler inzicht te hebben in zijn eigen temperament/karakter en ook van zijn teamgenoten, met de daarbij behorende valkuilen, wijze van conflicten oplossen en sterke kanten. Elke speler kan hierbij bijvoorbeeld gebruik maken van de eenvoudige of uitgebreide MBTI. Er bestaan veel andere tests die op een vergelijkbare manier werken. Om wildgroei te vermijden en een gemeenschappelijke instrument te krijgen adviseren we de spelers gebruik te maken van de MBTI, de meest gebruikte test in de sport.

2 Elke (top)speler dient inzicht te hebben in de fasen van teamontwikkeling – de vier R-fasen van de Batavieren c.q. de fasen van Tuckman (zie bijlage). Hij dient daarbij inzicht te hebben in zijn eigen waarden en normen, de waarden en normen van het team en de wijze waarop hij zelf en zijn team daarmee omgaat. Indien medespelers afwijken van de gezamenlijke waarden en normen dient hij zijn medespelers daarover te bevragen en aan te spreken.

3 Elke (top)speler dient inzicht te hebben in de criteria (Batavieren TEAMscan) voor een goed functionerend team. Indien er nog zwakke punten zijn dient dit een terugkerend thema te zijn in de teambespreking met de daarbij behorende verbeterplannen.

4 Elke speler dient zijn coach kritisch te beschouwen ten aanzien van de wijze waarop de coach met zijn temperament/karakter zich verbindt met de temperamenten/karakters van het team, de wijze waarop het team zich verbetert en de wijze waarop de coachingstijl aansluit bij de ontwikkelingsfase van het team.

5 Elke (top)speler dient zich bewust te zijn van de bijzondere kans die hem geboden wordt sportieve successen te realiseren en zich als mensen verder te ontwikkelen. Hij dient hiertoe open te staan.

6 Spelers zouden een dagboek kunnen bijhouden over hun weg: van bijzondere persoonlijke, interpersoonlijke en sportieve gebeurtenissen, moment van vervoering en emotie.

7 De (oudere) spelers moeten meer dan voorheen de eigen teamontwikkeling naar zich toe trekken. Het is hun team, zij moeten de wedstrijd spelen, het is hun teamontwikkeling. Zij moeten dit overlaten aan de coach. Zij moeten ook meer eisen stellen aan de coach en de keuze van de coach na zorgvuldige eigen analyse. De kunst van de teamvorming is in eerste orde niet een zaak van de coach, maar van de spelers.

5.2 Coaches

1 Elke (top)coach dient inzicht te hebben in zijn eigen temperament/karakter en de temperamenten/karakters van zijn spelers en dient zich hiermee te verbinden.

2 Elke (top)coach is bewust bezig het team in ontwikkeling te krijgen en houdt daarbij de R-fasen van de Batavieren in het achterhoofd.

3 Ruzie en onenigheid vragen niet om onmiddellijke sancties maar om reflectie wat er op het niveau van waarden aan de hand is en welke leermomenten gekozen kunnen worden.

4 Elke (top)coach maakt frequent ruimte in zijn oefenprogramma om te reflecteren op het team en de teamontwikkeling. Hij maakt hierbij gebruik van de Batavieren TEAMscan of een ander vergelijkbaar instrument. Hierbij gaat het niet alleen om de score, maar met vooral de daaropvolgende gemeenschappelijke reflectie.

5 Elke (top)coach dient bewust te zijn dat het functioneren van het team op een dunne draad balanceert, waarbij interne verstoringen – blessures, onterecht verlies, schorsingen, persoonlijke omstandigheden, scheidseffecten van rechterlijke dwalingen – en externe verstoringen – het bestuur, pers, media, familie – de balans kunnen verstoren. Hij is daarop zeer alert. Elke (top)coach past zijn begeleidingsstijl aan aan de ontwikkelingsfase van het team.

6 (Top)coaches vormen intervisie groepen om met elkaar het fingerspitzengefühl en de teamvaardigheden van elkaar verder te ontwikkelen. Gegeven de bijna ontelbare variabelen kan men spreken van de kunst van de teamontwikkeling.



7 (Top)coaches dienen bij hun selectie rekening te houden met diversiteit in temperament/karakter, jong/oud, slopers/technici, kracht/snelheid.

5.3 Clubbesturen

1 Portefeuillehouders tophockey dienen kennis en inzicht te hebben in concepten van temperament/karakters, teamrollen, fases in de teamontwikkeling, de relatie tussen teamontwikkeling en begeleidingsrollen en kenmerken van goed functionerende teams (Batavieren TEAMscan). Het zou van belang zijn dat het karakter van de portefeuillehouder in het bestuur met de daarbij behorende valkuilen, transparant te maken.

2 Portefeuillehouders tophockey moeten een coach kiezen die bij de huidige en gewenste teamfase behoort – ‘Wij hebben een coach met discipline nodig’ past nergens in en zal een effect van plusminus drie maanden hebben.

3 Portefeuillehouders tophockey dienen een paar keer per jaar met de coach en een paar spelers de resultaten/doelstelling en de teamontwikkeling te bespreken.

4 Portefeuillehouders tophockey dienen de coach en het team kaders mee te geven voor de strategie, de werkwijze en de waarden die de club van belang acht.

5 Indien de teamontwikkeling op de agenda staat dient het bestuur bewust te kiezen voor middellang termijnbeleid.

5.4 KNHB

1 De KNHB moet veel meer doen aan de houding, vaardigheden en kennis van (top)coaches op mentaal- en teamontwikkelingsterrein, omdat het veel vraagt van coaches en spelers. De KNHB en andere sportbonden en NOC/NSF zouden samen met andere sportbonden een spelersacademie moeten oprichten die zich speciaal richt op persoonlijke en teamontwikkeling. Binnen deze academie zouden ook programma's ontwikkeld moeten worden over leiderschap op het veld en mentale weerbaarheid. Tot slot zou deze academie een lesprogramma moeten ontwikkelen dat spelers inzicht geeft in theoretische en praktische concepten van de fysieke/tactische/technische sportontwikkelingen.

2 De KNHB moet veel meer gebruikmaken van pioniers op het gebied van teamontwikkeling in eigen gelederen.

3 De portefeuillehouders van de nationale mannen- en vrouweselecties moeten duidelijke kaders meekrijgen ten aanzien van de strategie, de werkwijze, de waarden die voor de KNHB relevant zijn en de wijze waarop met externe deskundigen, bijvoorbeeld (sport)psychologen, wel of niet omgegaan kan worden.

4 De gestructureerde evaluaties van de nationale selecties dienen gebruik te maken van het TEAMmodel en de Batavierenscan.

5 De KNHB dient intervisieprogramma's met topcoaches uit andere sporten sterk te bevorderen.

6 Aan topcoaches die meer dan voorheen eisen gesteld te worden op gebieden als teamontwikkelingskennis, vaardigheden en resultaten.

5.5 NOC/NSF

1 NOC/NSF dient meer leiderschap te tonen in de verbreiding en ontwikkeling van teamkennis, concepten en modellen.

2 NOC/NSF dient zich sterk te maken voor de oprichting van een spelersacademie.

3 NOC/NSF dient nader onderzoek te entameren naar de juiste man (karakter) op de juiste plaats.

Jurgen Klinsmann, trainer Bayern München

“Ik probeer de mensen door elkaar te schudden. Positieve vibraties, gevoel en introspectie zijn vreemd voor de voetbalwereld. Misschien stel ik de verkeerde spelers op, misschien doen ze niet wat ze in zich hebben. Ze moeten niet alleen naar mij luisteren, ze moeten leren naar zichzelf te luisteren. Zijn ze gevers of nemers? Ik houd meer van gevers. Misschien is dat wel boeddhistisch. Nou en?”

“Ik hoor altijd dat het hoofd beslist over prestaties, maar het hoofd wordt nooit getraind. Sportpsychologie is het meest verwaarloosde onderdeel op trainerscursussen. En op de clubs is het helemaal niet van belang. Blessures hebben te maken met de geest, net zoals doelpunten maken. Daar kun je op trainen en over praten. Psychologische analyses en persoonlijkheidsontwikkelingen kunnen doorslaggevend zijn”

César Luis Menotti, coach van het Argentijnse voetbal team 1978

Jorge Luis Borges said that philosophy is about order and adventure, and that applies to football too. Because order alone is boring and adventure without order is chaos.”



Tot slot – het ideale team van de toekomst Of beter: Uw ideale team van de toekomst!

Goed nieuws: het team van de toekomst bestaat! Zo nu en dan doet het zich voor in het nu, en in het verleden deed het zich wel eens voor. Een belangrijke vraag is of het team van de toekomst 'maakbaar' is. Voor u. Of is het zo dat het sommige van ons wel eens overkomt, als een speling van lot?

Weer goed nieuws: het team van de toekomst is maakbaar, zij het met bloed (passie), zweet (werken) en tranen (emotie). Het is echter niet voor eenieder weggelegd. Dat lijkt minder goed nieuws, maar aan de andere is het juist dat wat de sport zo magisch maakt.

Over delen en vermenigvuldigen

Wat verstaan wij onder uw team van de toekomst? Daarvoor grijpen wij terug naar ons fasenmodel. Wij beschreven de Resultaat Fase als de 4-de Fase. Er is echter nog een vervolg. Komt het team

in deze vervolgfase, die wij de 'Rijker Fase' noemen om aan de R-alliteratie vast te houden, dan is het niet meer het resultaat, dat als primaire drijfveer van het team functioneert. In de Rijker Fase gaat het primair om te genieten van het spel zelf, het genieten van onderdeel te zijn van dit bijzondere team en het gevoel van rijkdom dat je met je geliefde sport jezelf als mens kan ontwikkelen en anderen in het team en de samenleving hiervan kan laten delen.

De ontwikkeling krijgt voor de jongeren de vorm van "durf te lopen" – ankers te verleggen, eisen te stellen aan vakleraren en verwondering te zoeken bij gidsen, bij gezellen de vorm van "durf te vliegen" – trek je op aan mentoren, denk mee met voorgangers en selecteer emancipatoren, voor de meesters van het sportvak "durf te strekken" – verzwaar je ankers, bouw netwerken van gelijken en bewaak de constructie ontevredenheid van de jongeren.

Het verhaal van de mier

Toon Tellegen

Op een middag besloten de eekhoorn en de mier een wedstrijd te houden tegen elkaar. De zon scheen, er dreven enkele heel kleine wolkjes door de lucht en ze hadden die dag niets bijzonders te doen.

Ze dachten eerst na over wat de eerste prijs zou moeten zijn, maar ze konden niets bedenken. Toen dachten ze na over het soort wedstrijd dat ze zouden houden. In de meeste dingen hadden ze geen zin: hardlopen, takken verslepen, kruipen, springen, op hun handen staan: het leek hun allemaal niets.

'Laten we eerst maar wat gaan eten', zei de eekhoorn tenslotte. 'Dat vind ik een goed idee' zei de mier.

'Ik heb nog een beukenoot' zei de eekhoorn en hij haalde een mooie, grote, glanzende beukenoot tevoorschijn.

'en ik heb nog een kilo suiker', zei de mier en hij haalde een prachtige kilo suiker uit zijn zak. De eekhoorn begon al te knabbelen, maar de mier hield hem tegen en zei: 'ik tel tot drie, dan beginnen we. Wie het meeste smult wint. Een, twee drie!'

Met grote gulzigheid vielen ze op hun lekkernijen aan. De eekhoorn was het gulzigst. Het geknaag van zijn tanden kaatste heen en weer tussen de bomen, terwijl zijn ogen glinsterden. De mier was het zorgvuldigst en sabbelde heel omzichtig om zijn kilo suiker heen. Het leek wel alsof hij ervoor op zijn tenen ging staan. Zijn ene voorpoot legde hij in zijn nek, van louter genot, terwijl zijn knieën glommen.

Zo aten ze daar geruime tijd.

'Klaar', zei de eekhoorn en hij veegde de laatste splinters van zijn mondhoeken.

'Ik ook', zei de mier en hij liet zich voldaan achteruitzakken.

Lange tijd zeiden ze niets tegen elkaar. Toen herinnerden ze zich de wedstrijd weer.

De mier stelde voor, nu ze toch geen eerste prijs hadden, aan beiden een tweede prijs toe te kennen. De eekhoorn was het daarmee eens. Vervolgens stelde de mier voor de volgende dag op dezelfde plaats en onder dezelfde voorwaarden een nieuwe wedstrijd te houden.

Ook daar was de eekhoorn het geheel mee eens.



In deze fase gaat het er vooral om te durven vonken. Om de inspiratie vast te houden is het van belang je te laten prikkelen door creatieven, grote sportleiders in het vizier te houden en je te spiegelen aan karaktermensen.

In deze fase is de intrinsieke wil essentieel om sport-, team-, persoonlijke- en maatschappelijke doelen te willen realiseren. Anders geformuleerd: blijf vernieuwen en volg je hart. Zie bijlage 12.

Waar samenspelen een noodzakelijk vrijblijvende en premature betekenis heeft in de Ruimte Fase, krijgt samenspelen in de Rijkere Fase een zeer rijke inhoud. Het is een samenspelen met een hoge graad van bewustzijn. Het is een samenspelen waarin het zelfbewustzijn en het kennen van de ander als van nature onderdeel onderdeel vormt van het spelen. Het ego wordt daadwerkelijk “ondergeschikt” aan het team, of misschien liever: het krijgt de natuurlijke plaats in het team. Het spelen is zo een “rijker” spelen geworden. Het doet het team alsmat groeien als gemeenschap. Er heerst het collectieve besef dat het team alleen dan zal “vermenigvuldigen” als het bereid is te delen.

Verliezen

Verliezen krijgt in de rijkere fase een nieuwe dimensie. Het is niet zozeer meer het leren omgaan met de frustratie van het verlies of het verlies als leermoment om het de volgende keer beter te doen. In de Rijkere Fase wordt het verlies werkelijk gedeeld, als onlosmakelijk onderdeel van het spelen. Ook verlies maakt rijker. Het team van de toekomst kent een enorm weerstandsvermogen. Dit is mede zo, omdat verliezen in een nieuwe context wordt geplaatst. Het staat niet meer zozeer in de context van goed

of slecht. Het verlies “breekt” niet meer maar draagt bij aan het worden. Wel soms met tranen.

*Gerbrands: “Tegenslag is tijdelijk. De Chinezen hebben een spreekwoord: de verliezer is de grootste winnaar. Daar heb ik lang over moeten nadenken. Als je als coach verloren hebt, ga je als coach veel intensiever na wat er mis is gegaan. Dat doe je minder bij succes”.

De tegenstander deelt mee

Veel ervaren topsporters kennen het gevoel wel, het gevoel dat je in een belangrijke wedstrijd ook samen met je tegenstander aan het spelen bent. Zonder tegenstand geen spel. En zonder goede tegenstand geen goed spel.

En dan, de hand die je uitreikt als hij of zij is gevallen. De knipoog als blijk van herkenning en dat je elkaar “door” hebt. Het biertje na de wedstrijd en “we gingen ook nog wel eens samen een pizza’tje eten op zondagavond na de wedstrijd”. De humor, een beetje drollen. En bovenal, interesse in elkaar en respect voor elkaar. Voor het team van de toekomst is dit eigenlijk geen onderwerp van discussie, het is gewoon zo.

*Simek: “Een echte topper verliest zelden. De echte coach van de tenniser is zijn tegenstander, die zijn zwakke punten blootlegt. Je verliest maar je bent dankbaar. De volgende ochtend sta je om 6 uur op, omdat je weet wat je moet trainen om hem de volgende keer te kunnen verslaan”

Het ideale team? De Franse handballers!

Van onze correspondent in de Dordogne, Martijn Nolet

Het Franse handbal

Voor voetballers of hockeyers is handballen een marginale sport. Mondiaal is dat anders. Er zijn nooit discussies geweest over het afschaffen van handbal als olympische sport. Zeker, de sterkste landen zitten in Europa, maar ook Cuba en Australië zijn van de partij. Frankrijk werd Olympisch Kampioen in 2008 en Wereldkampioen in 2009 na een zinderende finale in Kroatië. Handbal is een intensief spelletje, fysiek, tactisch en mentaal. Een team bestaat meestal uit twaalf spelers plus twee keepers. Zes spelers + de keeper staan in het veld, maar er wordt veel gewisseld. Vergelijk het een beetje met ijs- en zaalhockey. Spelers moeten kunnen aanvallen en verdedigen, maar ook de keeper heeft een buitengewoon belangrijke rol, uiteraard verdedigend maar ook opbouwend.

Wat is het geheim van het Franse team?

Om er achter te komen wat nu de kracht van dit Franse team is ben ik gedoken in de krantenberichten na de gewonnen finale in Zagreb en in enkele Franse sporttijdschriften, waarvan er twee geheel aan het handbal zijn gewijd.

De volgende aspecten vallen direct op:

De harde kern speelt al minstens tien jaar in de nationale ploeg. Daarin zitten meerdere verscheidene 'leidersfiguren', spelers die een wedstrijd kunnen dragen en beslissen; aanvoerder Fernandez, all-rounder Dinart en keeper Omeyer (onomstreden de beste keeper van de wereld). Zij sturen ook de jonge talenten. Er is een sublieme mix van ervaring en jong talent en van fysieke kracht en lichtvoetige lenigheid. Na de Olympische Spelen hield een aantal ervaren krachten er mee op. Hun opvolgers konden moeiteloos instappen. Ze hebben een harde filosofie. “On marque en attaque, on gagne en défense” (vertaling lijkt mij overbodig). Die sterke defensie is er niet zomaar gekomen. Daar is jarenlang aan gewerkt, meerdere systemen zijn uitgetoet, in een dialoog tussen trainers en spelers. Omdat een keeper een zeer belangrijke functie vervult is het hebben van de beste keeper van de wereld een enorme plus. Een complete trainersstaf, coach; trainers voor techniek en keepers, video-man, ed. Maar er is meer en ik citeer daarom enkele uitspraken van coach Claude Onesta: “*De spelers hebben niet de instelling om zelf uit te willen blinken maar om gezamenlijk een resultaat te halen, te winnen. In de groep zit veel “zelf-sturing” (auto-gestion) en daar hebben we heel hard aan gewerkt. Ik kan mij niet voorstellen dat je in de tegenwoordige topsport kan winnen met spelers die alleen maar netjes doen wat van hen gevraagd wordt. Mijn rol veranderde steeds meer van “trainer” op het technisch en tactische vlak tot manager van “un aventure, un proces, humaine”. Ik kon me steeds meer richten op de mannen zélf en het is mij een eer om deze “esprit” levend te houden*”.



De samenleving deelt mee

Het team en of de teamleden adopteren maatschappelijke projecten, waaraan zij zich persoonlijk verbinden en met persoonlijke verhalen jongeren of oudere inspireren hun plek in de samenleving te verbeteren. Hierin passen ook foundations zoals Cruijff en Kraijcek hebben, maar hier wordt al tijdens de actieve sportfase mee begonnen.

Het stadion wordt ook een (levens)school

De vakken die op deze levensschool worden gegeven zijn natuurlijk fysiologie, fysionomie, tactiek, techniekontwikkeling, maar ook communicatie, problem solving, decision making, strategie ontwikkeling, leiderschap, management en deugdenleer. Van een geheel andere kant wordt aandacht besteed aan ontspanning, meditatie en concentratieoefeningen. Dit zijn vanzelfsprekend individuele programma's afhankelijk van de achtergrond, ervaring en ontwikkeldoelen van de speler. Parallel aan dit programma kan ook gewerkt worden aan de loopbaan van de sporter na zijn retraite.

De coach wordt de trader

De leiderschapsstijl van het team van de toekomst kan wellicht het best gekarakteriseerd worden door de "trader". Sharing is niet hetzelfde als charitas, het geschiedt niet vanuit medelijden en het is geen aflat. Sharing geschiedt vanuit moed en kracht, gericht op een win-win situatie. Daartoe moeten weloverwogen transacties (overdrachten) tot stand komen binnen het team. De coach draagt hierin bij: als principal en als adviseur. De coach zorgt er hierdoor mede voor dat de story-line van het team (waarom, wie, wat, wanneer, hoe) in orde is.

Geen dak zonder fundament

Heeft uw wel een team van de toekomst aan het werk gezien? Voor de Batavieren zijn de Chicago Bulls met onder meer Michael Jordan en Scotty Pipin zonder meer een voorbeeld. Surf bijvoorbeeld eens op het internet naar videobeelden van de Chicago Bulls! Of lees over de ervaringen van hun coach Phil Jackson. U proeft wel waar we het over hebben.

En dan: de Retrait-fase.

"Alles verandert en je kunt nooit tweemaal in dezelfde rivier stappen". En zo is het ook met teams. Teams komen en teams gaan. Teams kennen vaak een nucleus - een harde kern - maar ook de harde kern komt en gaat. Vaak wordt geconstateerd dat een succesvol team in dit of dat "net te lang is doorgegaan". Jammer, ze waren eigenlijk over the hill, nu zijn onze herinneringen niet meer zo mooi. Of dit echt jammer is, is eigenlijk niet zo belangrijk. Belangrijker is het dat het team zelf zich op een gracieuze wijze kan onthechten. Voor de teamleden zelf, zodat zij de bijzondere periode die zij samen doorbrachten, kunnen koesteren gedurende de rest van hun leven. Zodat sommigen onder hen opnieuw, met enkele nieuwe gezichten, zich vol passie kunnen storten op een nieuwe cyclus.

Voor dit gracieuze onthechten is zeker een bepaalde mate van evaluatie nodig, een terugblik op hetgeen is gebeurd. Het is ook een periode van waarderen. De wijze coach wordt nu - meer dan de bewaker van de story-line - de storyteller. Hij weet dat hij niet in dezelfde rivier kan stappen, hoe graag hij misschien ook zou willen. Daarentegen begeleidt hij de transitie en maakt ruimte voor nieuwe avonturen.





Team ontwikkelingsfasen, Bruce Tuckman

De bekendste theorie over teamontwikkeling is die van Tuckman. Tuckman wordt voornamelijk in het bedrijfsleven gehanteerd als hulpmiddel bij teambegeleiding. Dr Bruce Tuckman publiceerde zijn vijf-fasen model in de jaren zeventig van de vorige eeuw. Zijn theorie is een elegant en behulpzaam instrument voor teamontwikkeling en teamgedrag. Tuckmans model legt uit dat naarmate een team tot wasdom komt, relaties van teamleden zich verder ontwikkelen en de leider zijn leiderschapsstijl aanpast.

Tuckman onderscheidt de volgende vijf fasen of stadia in de ontwikkeling van groepen en teams:

1. [Vormfase \(ontstaan van de groep\)](#)
2. [Stormfase \(conflict fase\)](#)
3. [Normfase \(afspraken en regels\)](#)
4. [Prestatiefase \(presteren\)](#)
5. [Afscheidsfase \(ontbinding van het team\)](#)

Deze stadia worden niet altijd lineair doorlopen. Met name fase 3 en 4 worden cyclisch doorlopen. In de beginfasen hebben sociaal-emotionele taken de overhand, in de laatste fasen de taakgerichte taken.

1. Vormfase

Het team is aanvankelijk bezig met oriëntatie. Deze oriëntatie is nodig om de grenzen te identificeren van zowel interpersoonlijke als taakgedragingen. Dit leidt tot de vorming van afhankelijkheidsrelaties met de leider en met de teamleden. Teamleden gedragen zich onafhankelijk. Zij kunnen gemotiveerd zijn, maar ze zijn ook tamelijk slecht geïnformeerd over de doelstellingen van het team. Men is onzeker en bezorgd, maar zal dit niet laten blijken. De projectmanager moet het team bijeenbrengen, zorgdragen voor het creëren van vertrouwen en psychologische veiligheid. In deze fase is een dirigerende leiderschapsstijl gewenst. Teamleden verwachten richting en duidelijkheid van de teamleider.

2. Stormfase

Het team wint aan vertrouwen, men durft zich langzaam maar zeker meer uit te spreken naar elkaar en naar de teamleider. Er ontstaan conflicten rond de manier van samenwerken, interpersoonlijke kwesties en de doelen van het team. De leden van het team laten hun eigen persoonlijkheden zien wanneer zij kennismaken met elkaars ideeën en perspectieven. Frustratie of onenigheden over doelstellingen, verwachtingen, rollen en verantwoordelijkheden worden beetje bij beetje meer openlijk geuit. In het uiten van hun eigen persoonlijkheden worden ze gehinderd door de angst om buiten de groep te vallen, en gestimuleerd door de angst om zich teveel aan de groep aan te moeten passen. De teamleider

dient het team te begeleiden in deze moeilijke overgangsfase. Stimuleer het team in het uiten van zijn mening en beloon teamleden voor hun inbreng. Tolerantie voor elkaar en voor elkaars verschillen mag worden benadrukt. Stel je als teamleider neutraal op tijdens de conflicten die zich in deze fase voordoen. Het is van essentieel belang dat de teamleden deze onderlinge conflicten zelf leren oplossen. Dit is een essentieel onderdeel om door te gaan naar de volgende fase.

3. Normfase

Als het team de stormfase door is kan er op een meer volwassener manier worden gepraat over de samenwerking. Men zal kritische punten niet meer ervaren als een persoonlijke aanval maar als een constructieve, taakgerichte discussie. De regels, waarden, normen en methodes van het team worden verder uitgewerkt. De doelmatigheid van het team stijgt en het ze begint met het ontwikkelen van een eigen identiteit. Teamleden staan meer opener voor elkaar, de samenwerking zal in deze fase steeds soepeler gaan verlopen. Men werkt constructief aan het oplossen van interpersoonlijke problemen, de groepscohesie en het motivatieniveaus stijgen. De teamleider geeft in deze fase het team meer autonomie, een participatieve stijl is wenselijk.

4. Prestatiefase

Met teamrollen wordt flexibel en functioneel omgegaan, de groepsenergie komt geheel ten goede van de taak. Het projectteam functioneert nu als een echte eenheid. Het werken in het team is plezierig en gaat als vanzelf. Teamleden hebben een duidelijk inzicht in de doelen van het team en staan hier ook geheel achter. Ook de manier van samenwerking is duidelijk. Het team is nu bekwaam, autonoom en in staat het besluitvormingsproces zonder inmenging van de teamleider uit te voeren. De teamleider kan nu gaan delegeren en zich meer bezig gaan houden met de omgeving waarin het team actief is.

5. Afscheidsfase

De taken van het team worden voltooid en het team wordt ontmanteld. Door de angst om de groep te missen gaat men reeds voor het definitieve eind afstand van elkaar nemen. Op deze manier maakt men het gemis van de groep meer dragelijk. De motivatieniveaus van de teamleden zal waarschijnlijk dalen. Als teamleider is het raadzaam aandacht te besteden aan de ontmanteling van het team. Een eindborrel kan bijvoorbeeld ruimte bieden en werkt symbolische als eind. Een bepaalde afsluiting van de periode is zeker belangrijk.



Onderzoek en verantwoording naar het team van de toekomst

Algemeen

Als vrucht van studie door de Batavieren is komen vast te staan dat teamsport behoefte heeft aan wasdom. Concreet geformuleerd komt dat neer op een nieuw perspectief voor een team van de toekomst. Welke mogelijkheden zich hier aandienen is aan de hand van het Enneagramisch Systeem* nagegaan. Het ideale team blijkt een coacheable werkcombinatie van getalenteerde spelers te zijn waar synergie in het spel middels professionele coaching tot stand komt.

Het team van de toekomst kent andere attitudes dan de traditionele. Geen grondhouding van 'voetbal cq hockey is oorlog', maar dat van een bezielde verband in dienst van een werkelijke 'sportbeleving'. Met winst voor het team, glorie voor de club en roem voor de sport.

Het team van de toekomst is een allround opererend, zelforganiserend geheel. Zonder een 'stoplichten-cultuur'. Maar die van 'rotonde-gebruikers'. Waar eenieder langs organische weg zijn eigen verantwoording - als bijdrage in het totaal - neemt. En dat alles, uiteraard, binnen het stramen van de bestaande (spel)regels.

Voor de coach betekent dit alles veel. Zoals bekend staat coaching onder druk. Het traditionele commando-coachen raakt op zijn retour. De toekomst is die van de regiehouder. De coach van de toekomst heeft nu eerder te maken met een sportteam dat sterk met zijn omgeving is verbonden en daardoor onderhevig is aan tal van maatschappelijke krachten. De rol van geld, de macht van de media en de wispelturigheid van supporters en aanverwanten. Met alle gevolgen van dien voor spelers en leiding. Voor de coach van straks geldt niet alleen het situationele resultaat in het hier en nu, maar ook moet er plaats zijn voor begrip van de (irrationele) verwachtingen uit de samenleving.

**Het Enneagramisch Systeem is een symbolisch gegrond diagnosticum, een psychologisch-filosofisch duidingsinstrument, waarmee de structuur van de wisselwerking (als proces) tussen mens en werkelijkheid zichtbaar gemaakt wordt. Het Systeem is door drs. Hans Dijkstra ea, in 2007 in boekvorm bij Van Gorcum, Assen, onder de titel 'Vision, Mission, Compassion' uitgebracht, en wordt sindsdien gebruikt als leerboek op de afdelingen Communicatie Wetenschappen van de Hogeschool/Universiteiten te Utrecht, Helsinki en Wenen.*

Eerste oriëntatie

Op basis van het Enneagramisch Systeem is een schets van het team van de toekomst ontworpen. Een beeld van een dynamisch geheel. Opgebouwd uit onderdelen die zich als een cyclus van zes onderling verbonden ontwikkelingsfasen laat beschrijven. Deze cyclus maakt het mogelijk om stap voor stap na te gaan in welke fase het team van de toekomst zich bevindt en welke structuur, attitude en aansturing hier toebehoort.

Voor de lezer is de rapportagevorm gekozen om op deze manier inzicht te krijgen in de ontwikkelfases van een team. In de praktijk is er natuurlijk sprake van een doorlopend geheel. Alles is in voortdurende beweging, in voortdurende verandering. Alles stroomt. Niet alleen binnen een wedstrijd, maar ook binnen het team, de club en de omgeving.

De cyclus van de zes ontwikkelingsfasen schenkt aandacht aan de posities, ontwikkelingen en voorwaarden waaraan een team moet voldoen om uiteindelijk een zelforganiserend team van de toekomst te worden. De verschillende coachingsstijlen komen hierin ook aan bod.

De kern van een ideaal team is altijd de doorwerking vanaf het begin van een krachtig werkzaam motiverend idee. Dat kan een collectief ervaren emotie, leespassie zijn. Maar ook bijvoorbeeld een uit de omgeving afgeleide druk om een zekere wedstrijd te winnen. Hoe dan ook, vanuit zo'n drive ontstaat er een bijpassende structuur die er voor zorgt dat het totale potentieel van een team in stelling gebracht wordt. Die structuur is onnoemelijk belangrijk, cruciaal zelfs. Want zo'n basismotivatie is nodig 'om het leven' erin te houden.

In dat alles is de rol van de coach die van een goede gastheer. Weliswaar met verschillende gezichten c.q. houdingen die stroken met de aan de orde zijnde fase waarin het ideale team zich bevindt. Voor de coach van de toekomst is het dan belangrijk een plan te hebben als regiehouder (visie, missie en compassie).

Alle ontwikkelfases zijn met elkaar verbonden, ze hebben verschillende leermomenten, hebben een doelgerichtheid en streven naar kwaliteitsverbetering. Uiteindelijk zal het doorlopen van de fases leiden tot een zelforganiserend team. Het team van de toekomst, ook wel het ideale team genoemd.

Ontwikkelingsfase 1: 'het verkennen van het losbandige'

Het eerste stadium van de ontwikkeling van een team betreft de wording van het team. En belichaamt de start ervan. We zien dan altijd de typologie van 'het los van banden zijn'. Het losbandige heeft de kwaliteit van vreugde. Losbandigheid staat bol van de aspiraties. Losbandigheid moet dan ook vooral gezien worden als een fase van chaos, chaotisch handelen. Chaotisch gedrag als voorwaarde voor nieuw gedrag. Het is een bekend feit dat wanorde een fundamentele rol speelt bij het ontstaan van nieuwe vormen van (hogere) ordening.

De coachstijl hier is ruimte en vertrouwen geven. Opdat de speler in zijn persoonlijke systeemontwikkeling kan komen. En daarbij niet (in een te vroeg stadium) te maken krijgt met het normerend format van een trainer of de coach. De coach moet zich hier de houding aanmeten van 'het overlaten' en daarmee de spelers de kans te geven tot 'kennen' te komen. In wezen is dit één van de

belangrijkste ontwikkelingsfasen van het team van de toekomst. Hier immers worden de eerste én veelal nieuwe operationele systemen aangelegd. Alsmede de daarbij horende structuren gecreëerd. En hoe meer deze aansluiten bij iemands natuurlijkheid (talent) hoe beter.

De hier aan de orde zijnde losbandigheid komt natuurlijk niet zo maar uit de lucht vallen. Nee, die heeft vooral ook veel te maken met het stadium dat daar in de cyclus aan vooraf is gegaan. Het vorige zesde stadium. Zie verderop in deze tekst.

Ontwikkelingsfase 2: 'het normeren van de vaardigheden'

Hebben we in het vorige traject te maken met een proces van zelfreproductie: het intact houden van het 'zelf', terwijl er tegelijkertijd nieuwe structuren worden gecreëerd (zelforganiserende processen), van gedrag is dan nog geen sprake. Daarvoor is training en oefening nodig. In deze tweede fase vindt dan ook de inkadering plaats. Het is een fase van technische ontwikkeling en van discipline. Techniek is de ontwikkeling van de taal van het lichaam. Net zoals we een kind taal leren om later te kunnen communiceren met anderen en de wereld, heeft ook het lichaam zijn taal nodig om te kunnen samenspelen...

Het leren 'luisteren' is dan het ontwikkelen van discipline en gehoorzaamheid. In een machine heeft elk onderdeel zijn plaats, in een team is dat de positie. Hiermee zijn spelers in hoge mate voorspelbaar in positie, looplijnen, gedrag, etc. Wanneer voldaan is aan de natuurlijkheid (talent), aan de techniek én de discipline van de spelers, is er in feite altijd sprake van een ontwikkeling van een persoonlijkheid, overigens nog wel als speler van een rol: gehoorzaam aan de teamafspraken en het spelplan.

De coachstijl hier is instruerend. Beheersmatig. Pas in laatste instantie persoonlijk. De coach stuurt op beteugelen. Op het kunnen.



Ontwikkelingsfase 3: 'het 'aangaan van relaties'

Door voortschrijdende modernisering ontworstelen we ons allemaal stapje voor stapje aan dat beeld van het industriële tijdperk, waarbij de mens louter als radertjes van een machine gezien worden. De speler van een team is dus geen ding meer. En hij/zij is de eerste die dat vindt, hij/zij is dan ook door een alsmear verdergaande individualisering mondiger geworden, met alle gevolgen van dien.

Voorzag de drive in de vorige ontwikkelingsfasen nog in 'een natuurlijke' levensbehoefte, nu is er de noodzaak ontstaan tot gerichte motivatie, met passende bereidheid. Het streven naar winst en prestatie (willen) heeft een sterke prikkel nodig (reinforcement). In eerste instantie is deze attitude er één die sterk 'erotiserend' kan werken. En zich kan uiten in zaken als de behoefte aan aanzien, macho-gedrag, hebzucht, strijdlust, etc.

Kerngedachte van deze derde fase is dan ook relatie. Relatie in de betekenis van verbinden met een ander. En geladen met de attitude van 'gunnen'. Het is de werkelijkheid van verhoudingen. Het is het samenspel van wat centraal staat. Verhoudingen en samenspel bepalen nu welke mogelijkheden gebruikt worden van het team en welke niet.

Het team is als één grote Gedachte, de verbindingen zijn essentieel. Complex. Hoe complexer, hoe meer mogelijkheden er zijn. Hoe meer er mogelijk is. Was in het vorige deeltraject voorspelbaarheid nog troef, hier is dat niet mee zo. Hier zijn het bundels mogelijkheden die geheel afhangen van 'hoe de vlag er bij staat'.. (emotie en chemie dus).

Nu is er sprake van één groot netwerk van verbindbaarheden. Was in de vorige fase de juiste plaats van belang, nu is de juiste persoon van belang! In plaats van het aangeven van taken gaat het nu om ruimte geven aan processen. Vaardigheden in luisteren, communiceren en aandacht voor dynamische groepsprocessen sorteren krachtige persoonlijke relaties.

De fase van het individu maakt zo plaats voor de teamspeler die alleen werkelijkheid kan worden in relatie met anderen, maar wel met behoud van eigen autonomie en acceptatie door de groep. Niet de taken, functies en hiërarchieën maar patronen in de verhoudingen en het vermogen om deze te verbinden en vorm te geven staan centraal.

Uitwisseling van waarden als integriteit, betrouwbaarheid, respect, openheid, verantwoordelijkheid en vriendelijkheid bepalen deze patronen en samenwerking. Op grond hiervan ontstaan in eerste instanties veldjes, clusters, groepjes van saamhorigheid, die in een volgend stadium tot één gezamenlijke doelstelling zullen samenvloeien. Ook wordt de bereidheid om te presteren socialer van aard. De attitude van het thymotiserende dient zich dan aan, te weten 'het trots zijn': op elkaar, op je team, je club, je land, etc.

De coachstijl is die van het mentorschap, ondersteunend in de vorm van persoonlijke betrokkenheid. Effectief hier is vooral de 'training op maat'. Individuele ruimte is en blijft aanhoudend essentieel. Ook de sportpsycholoog kan hier een dankbare aanvulling zijn.

Als alles goed is kan nu gesproken worden van een Team, een team van spelers die elkander elkanders talenten gunt. Geen groep joelende kinderen, ook geen braaf stelletje, afhankelijke, hard werkende volgers, maar een zichzelf organiserend meedenkend team (participerend en betrokken). Een team waarbij de juiste man/vrouw op de juiste plaats staat.

Ontwikkelingsfase 4: 'het bezield verband'

In zekere zin zijn de drie vorige stadia maakbaar. Ze zijn te begeleiden, te beheersen en te besturen ('binden-boeien-bezielen') en als gevolg is er bijna altijd succes, dus winst, of anderszins, bij verlies tóch een tevreden gevoel.

De tegenstander kan en mag wel eens beter zijn. De winst wordt bepaald door het juist uitvoeren van taken die behoren bij de positie en geartheid van de spelers. Winnen is aankomen van de bal, aankomen van een bedoeling.

De vierde ontwikkelingsfase staat in het teken van de doelgerichtheid, het focussen. De attitude hier is niet zozeer die van het maken, maar van het winnen. Een vorm van naar buiten treden. We willen tonen. Samen met de twee volgende ontwikkelingsfasen is er sprake van een 'magisch zijn'. De wil om gezamenlijk iets te bereiken roept magisch handelen op. Veel spelers, zowel als individu als in groepsverband geven zich over aan zekere rituelen (het slaan van kruisjes en andere voor de wedstrijd te verrichten bijzondere handelingen, etc). Dit betekent dat de maakbaarheid ver te zoeken is: als het erop aankomt 'gaan wij er niet over'. Wie of wat er dan wel over gaat is juist dat 'magische', vaak voorgesteld als de 'spirit' van een team.

Doelgerichtheid kent eigenlijk maar twee opties, ergens naar toewerken, het zogeheten conceptdoel, dat pushend is (projectief) en vaak zeer stressvol kan zijn. Dit treffen we aan wanneer de relaties uit de vorige fase zijn aangegaan. Spelers en team staan dan onder spanning. Tegelijkertijd is er de tweede optie: het ergens naartoe gezogen/getrokken worden, het attractionele, het reflectieve als aantrekkende aangelegenheid. En voor wie zich aan dit aantrekkende kan overgeven kan dit als iets zeer ontspannends, als iets bevrijdends ervaren worden.

Vaak wordt dan van 'flow' gesproken. Voorwaarde voor dit alles is het team-'gevoel'. Het 'bezielend verband'. De omgang met dit verband is te vergelijken met het gedrag van een zwerm vogels. Vogels die aangetrokken worden 'door de lokroep van het Zuiden'. Zo gauw echter dat teamgevoel wegvalt, treedt er verwarring omtrent de doelrichting op en gaat ieder z'n eigen, op dat moment verkozen doelweg.

Hoe vreemd het misschien ook klinkt, om als 'zwerm' in de vogelwereld te kunnen functioneren zijn er slechts drie instructies vereist: hou dezelfde afstand tot je burens, hou dezelfde snelheid aan en vlieg naar het midden! Deze regels nu zijn erg interessant om ook op een team toe te passen.

Afstand is dan de relatie, alsmede de verhoudingen (patronen) zoals besproken in de derde ontwikkelingsfase, die van 'het aangaan van relaties'. Snelheid is afhankelijk van de techniek en de discipline, bekend uit de tweede ontwikkelingsfase, die van 'het normeren van vaardigheden'. Vlieg naar het midden is de winst van de eerste fase, die van 'het verkennen van het losbandige'. Zo typerend zichtbaar voor wie naar het kluitjes-hockey kijkt van jonge kinderen. Maar ook in een later stadium kunnen we iets soortgelijks zien bij het in- en uitademen van een team.

Was in de vorige ontwikkelingsfase het communiceren van functioneel belang, hier speelt dat nauwelijks een rol. Netzomin als bij een zwerm ganzen die al kwetterend naar het Zuiden vliegt: het kwetteren staat geheel los van het plotseling gezamenlijk zwenken van de groep.

Blijkbaar is afstemmen op een externe bron (doel) voldoende. Met deze wetenschap komt ook het leiderschap in een ander licht te staan. Eigenlijk kent een zwerm geen leider zoals wij hem graag willen zien in een team. Het is slechts een kwestie van afstemming en overgave, de rest komt als vanzelf (geloof en vertrouwen als basis).

De coachstijl hier is die van een overlegstructuur met het karakter van 'van-zelf-sprekendheid'. Waarbij de team-bezieling in de afstemming door een inspirerende coach als 'vanzelf' haar weg vindt naar het doel, als ware de coach een 'medium', een medium die slechts louter preferenties aanbiedt. En dat is het dan ook.



Coaches hoor je dan ook zeggen dat 'zij het niet doen', maar dat het 'aan hun voltrokken wordt', alsof er 'opgeroepen' wordt (evocatief). Alle grote coaches, dirigenten, leiders kennen dit verschijnsel!

Ontwikkelingsfase 5: 'de glorie van het team'

De volgende twee ontwikkelingsfasen zijn aanmerkelijk lastiger te herkennen en serieus te nemen vanwege haar vermeende spiritualiteit, toch altijd nog een omstreden begrip. Waar het hier om gaat betreft de ontwikkeling van het menselijk bewustzijn, vanuit speltheoretisch inzicht.

Tot op heden wordt het potentieel dat in het collectief bewustzijn opgesloten zit niet of nauwelijks gebruikt. En al zeker niet dat het in dienst zou kunnen staan van een groter Geheel. Het Geheel rondom een sportteam, waarvoor het team verantwoordelijkheid zou dragen. Een Geheel bestaande uit de ruimere functies, als de medespelers, de tegenstanders, de scheidsrechters, het publiek, de club, de samenleving...

Hier treedt het belang van de waarde naar voren. De waarde die met Het Geheel verbonden is. De meerwaarde waar Het Geheel voor staat. Doorgaans is er hier sprake van een set waarden, waar bovendien een sterk opvoedend element aan verbonden is.

Het externe doel van de vorige vierde ontwikkelingsfase geeft bij het binnenhalen een specifieke succes-ervaring die de intrinsieke neiging heeft zich te delen met anderen en daarbij een vermeerdering te ondergaan (het uitstralen van de glans van de overwinning). In dit delen, het in de wereld brengen, spelen vorm en met name betekenis een overstijgende rol. Dat zich uitdrukt in het (oceanisch) gevoel van 'we moeten iets doen met onze overwinning'. In dit doen ligt de werkelijke waarde van het team besloten. We hebben het dan over haar identiteit. Basis voor het vormgeven en uiten van de glorie die met het team verbonden is.

Het stikt van de voorbeelden waarbij de winst haar betekenis en zingeving krijgt in een schouderklop voor de ander, het starten van charismatische acties, het omzetten in overstijgende gevoelens, het bedanken van het publiek, een triomftocht door de stad en niet te vergeten het alrondom uitdragen van bijvoorbeeld 'het Oranjegevoel'. Maar ook grootse en mondiale projecten kunnen het gevolg van dit glorieus gevoel zijn. Denk aan onder andere de aandacht voor de zogeheten 'duurzaamheid' in de sport.

Hier is zeer zeker geen sprake van opgelegd moeten, veeleer is er sprake van een vanzelfsprekendheid. Hier is een heel bijzondere 'vreemde attractor van betekenis' aan het werk.

De coachstijl hier is louter faciliterend. Het gemakkelijker maken door betekenissen en voorzieningen aan te reiken. Ook een 'sportfilosoof' kan effectief zijn. Het is de fase waar het Geheel meer is dan de som van zijn delen en waar deze 'meerwaarde' zomaar ontstaat (emergentie, emergente werking). Hoe passend is in dit verband het beeld van het ontstaan van de wave in het stadion, een nog steeds niet geheel begrepen verschijnsel in de wetenschap. De coach is zich bewust van de bijdrage (als teruggave) die het team levert aan het Geheel (passend in de the circle of life). De coach is zich bovendien bewust dat deze ontwikkelingsfase in principe geen verliezers kent omdat een ieder meedeelt in het succes.

Ontwikkelingsfase 6: 'de vrijheid van het spel'

Toch hebben de verliezers van de vorige fase een zeer belangrijke functie. Deze vervult zich in deze ontwikkelingsfase. Afbraak en groei zijn cyclische processen in de natuur, in het leven, in de sport. Geen nieuwe ontwikkeling zonder vernietiging. Waarschijnlijk is vernietiging zelfs voorwaarde voor groei, de humus is de voedingsbodem voor de jonge plant, het verlies van het team is voorwaarde voor een nieuwe teamcyclus.

Dit is 'de winst van het verlies', niet om direct weer te winnen, nee, om weer aspiraties te krijgen, om innovatief te zijn en om opnieuw systemen op een hoger plan te ontwikkelen. Aansluiting dus op de eerste ontwikkelingsfase, die van 'het verkennen van het losbandige'.

Niet elk team dat verliest hoeft natuurlijk in deze fase te zitten, het kan ook een tegenslag als leerervaring in een van de eerste ontwikkelingsfasen zijn.

De coachstijl hier is die van de toezichhouder. Dit vereist enige toelichting. Daarom eerst een stapje terug gezet. Echt verliezen is het uit elkaar vallen van het team, er is altijd sprake van zogeheten 'weglekken' van energie. En men hoopt dan het energie-lek te kunnen opsporen en te dichten. Coachen op dit verlies vereist moed en wijsheid. Immers, je verlies moet je durven als potentiële winst voor de toekomst te zien. In feite zelfs de enige mogelijkheid om verder, om vooruit te komen. Om te groeien. Hier is vrijheid van geest voor nodig, in denken, voelen en handelen.

De coach hier straalt een zekere 'mythische' wijsheid uit. Ingebed in wederzijds vertrouwen met spelers en omgeving. De coachstijl hier is die van de 'storyteller', hij die borg staat voor de 'mythe, het verhaal, het Plan.

De ontwikkelingsfase van 'de vrijheid van het spel' wordt gekenmerkt door een zekere chaos, verwarring, onzekerheid. Sommige coaches weten heel goed hoe effectief die chaos is. Chaos herbergt immers een diepere zin voor orde. Orde die altijd een nieuwe ontwikkel-fase inhoudt c.q. deze inluit. Die diepere orde is het waarachtige spel. Het spel dat we bijvoorbeeld herkennen in de behoefte van het spelende en daarvan genietende kind. Het is de fase van het loslaten, het accepteren van dat het is zoals het is. En daarmee is aansluiting gevonden met de eerste ontwikkelingsfase.

De hele cyclus van ontwikkelingsfasen is een continue proces van: kennen (kennis), kunnen (kunst), gunnen/willen (gunst), winnen (winst), delen/weten (deel van Het Geheel) en spelen (spel). Deze cyclus voltrekt zich in elke wedstrijd. Natuurlijk is er altijd wel een (tijdelijke) dominantie aan te wijzen waarin het team op dat moment en op die plaats verkeert, maar dat is tegelijk de ontwikkelfase in het altijd doorgaande leerproces van het team.



De winnaar van binnen – een levensplan voor teamspelers

Pat Riley was coach van de Los Angeles Lakers en vierde in de jaren '80 grote successen. In negen jaar was hij viermaal kampioen.

Uitgangspunt

Pat Riley begint in zijn introductie al met een aantal bepalende richtinggevendende uitspraken:

- teamwork is de essentie van het leven, want wij zijn c.q. ontwikkelen ons door onze vitale verbindingen met andere mensen, thuis, in ons werk en met onze vrienden. Elk team is het toneel waar het drama van ons leven zich afspeelt. Dus teamwork is een zaak die er toe doet.

- goed teamwork is de enige manier waarop wij doorbraken kunnen realiseren in onze carrières om onze levens te vervullen met een gevoel van blijvend belang (significance).

- onze beste inzet gecombineerd met die van onze teamgenoten geeft ons iets veel groters, dan dat we ooit in ons eentje zouden kunnen realiseren. het team geeft e de mogelijkheid je eigen weg naar "greatness" vorm te geven

Fasen in de teamontwikkeling

Pat Riley beschrijft een (levens)pad van de ideale teamontwikkeling met alle ups en downs die daar volgens hem bijhoren aan de hand van zijn ervaringen met de Los Angeles Lakers.

Fase 1: De beklimming van de onschuld

Mensen zijn territoriale wezens. Ieder wil iets voor zichzelf en we slaan als wij erg bedreigd worden. Het is van belang deze territoriale en competitieve instincten niet te smoren. Zij zijn een vitaal deel van het mens zijn en gebruik ze in het belang van het team. Maar hoe is de balans van competitie en samenwerking? Hoe gebruikt de leider het vechts instinct zonder het team uiteen te trekken? Het antwoord ligt in "innocence". Onder innocence verstaat hij dat de speler begrijpt, dat elke speler zijn eigen ruimte nodig heeft, maar dit ook opzij zal zetten

in het belang van het team. Innocence is niet naïviteit, maar heeft veel te maken met vertrouwen in het team maken. Evaren "innocence" kan de strijd aan met cynisme en pessimisme. Wanneer een team zich zelf wijdt aan onzelfzuchtig vertrouwen, gecombineerd met moed en inzet is het team klaar voor de beklimming.

Fase 2: Het kwaad van het ik

De beklimming van de onschuld is een belangrijke stap maar de eerste, vroege successen brengen alles weer in gevaar. Het kwaad van het ik kan elk winnend team vellen op elk moment en er ontstaat bij de beste spelers een overmatig geloof in eigen belangrijkheid. Bij de zwakkere spelers die +/- 20% hebben bijgedragen aan het teamresultaat ontstaat een gevoel dat zij wel 50% hebben bijgedragen en ook recht hebben op de daarbij behorende beloningen. Het kwaad van het ik leidt uiteindelijk tot het verlies van het ons.

De signalen van de kwaad van het ik zijn:

- onervarenheid in het omgaan met succes
- chronische gevoelens van onderwaardering
- naijver onderling
- leiderschap vacuüm
- groepjes en cliques
- gevoelens van teleurstelling zelfs wanneer het team goed speelt

Het moeilijkste voor individuen is om onderdeel te worden van het team en zichzelf op sommige momenten weg te cijferen. Het is te makkelijk om egoïstisch te worden in een teamomgeving.

Fase 3: Het kernconvenant

Een convenant is een afspraak die spelers samenbindt. Een convenant creëert een gelijke behandeling, helpt spelers aan een fundament voor hun eigen verantwoordelijkheden en beschrijft termen om elkaar te helpen te ondersteunen. Elk team moet zeer zorgvuldig en bewust beslissen welke waarden het wil nastreven zoals vrijwillige samenwerking, liefde, hard werken en totale concentratie op het belang van het team. De grootheid van het team moet vloeien door het hart van het team naar alle extremiteiten. Voor de uitvoering en

het commitment om het convenant zijn maar twee opties. 'Jij bent er of in of uit'. Tussenvormen zijn niet denkbaar. De overlevingsbehoefte is bevredigd door een convenant dat de waarden en normen stelt waar het team zich totaal aan verbindt.

Fase 4: Donderslagen

Donderslagen – onverwachte catastrofes buiten je eigen controle – zijn onvermijdbaar en zijn een uitdaging voor het convenant en een test voor het karakter van het team. Eenmaal geaccepteerd dat het leven een constante stroom van moeilijke uitdagingen levert zal de winnaar van binnen de tegenslagen accepteren en focussen op de eigen- en teamdiscipline en op het minimaliseren van de tegenslag en zelfs er misschien nog voordeel uit halen.

Fase 5: De overschatting van jezelf of de onderschatting van de tegenpartij (choke)

De choke is de nederlaag die resulteert uit het falen van het te begrijpen of accepteren van je eigen competitieve positie t.o.v. je tegenstander. Net als de kwaad van het ik is de choke zelf geïndiceerd, maar de choke komt voort uit een slechte voorbereiding en niet uit gulzigheid of naijver. De choke kan alleen overkomen worden door een grondige revisie van de attitudes.

Fase 6: De doorbraak

Een doorbraak is een positieve donderslag. Het maakt het team en de winnaar van binnen mogelijk om de missie te voelen en in daden om te zetten. Het is een plotseling gevoel dat alles op zijn plaats komt. De signalen voor een ophanden zijnde doorbraak zijn:

- diepe eenzaamheid, maar ook een overheersende behoefte en verlangen om te handelen voor het geheel en de anderen;
- honger naar herstel van waardigheid voor jezelf en de teammaten na een afwijzing of verlies
- teamleiderschap dat erkent dat het verkeerd heeft gedaan of ineffectief is geweest waardoor anderen makkelijker de kritiek en de uitdagingen aankunnen

Wanneer de doorbraak plaats vindt is er meestal een soort boodschap, een soort stem; dat omvat de essentie van het werk dat gedaan is. Het kan een film, een novelle, een lied, een speech of een beeldende zin zijn. Om een team te leiden naar zijn doorbraak moet een zin de energie ontsteken. De doorbraak doet vaak een beroep op eerdere, belangrijke momenten in het leven van de spelers, die worden verruimt in een bredere belangrijkere les.

Fase 7: Zelfvoldaanheid

De zelfvoldaanheid is de laatste horde die elke winnaar en elk team moet overwinnen naar potentiële grootheid. Zelfvoldaanheid is de succeskwaal: het neemt je te pakken wanneer je je zelf goed voelt over wie je bent en wat je volbracht hebt. De signalen van zelfvoldaanheid zijn:

- knoeien met de werkethiek
- saboteren van nieuwe ideeën
- rommelen met de voorbereiding
- leunen op oude manier hoe te winnen

Winnaars moeten zich inenten tegen zelfvoldaanheid door te denken dat er altijd wel een rivaal is die slimmer plant en harder werkt om de positie van de winnaar over te nemen.

Fase 8: Meesterschap

Meesterschap is gebouwd op excellence – het in de tijd opgebouwde resultaat is altijd beter te doen. Meesterschap vraagt om een intensief bewustzijn van het hier en nu en een grote kennis van de eigen kwaliteit en track record. Meesterschap is zowel emotioneel als mentaal. Men kan het meesterschap niet verkrijgen, zonder de morele kant te verwaarlozen.

Fase 9: Upping the ant

Dit is de fase waarin een team niet alleen een kampioenschap wint, maar er een werkelijk (onverslaanbaar) kampioensteam ontstaat met een langer lopende uitstraling. Dit vergt om niet terug te vallen, maar na een kampioenschap de trainingsarbeid intensifieert.

Fase 10: Case cracking

Deze fase is erkenning dat vroeger of later de cyclus van verandering optreedt en niet opzijgezet kan worden. Niets is er voor altijd en op enig moment zal de kern van het team versplinteren.

Fase 11: Moving on

Nadat de kern van het team versplintert is het tijd om door te reizen – to move on. Doorreizen is niet de terugtocht na een verlies, maar een nieuw begin voor een nieuw avontuur.



Persoonlijkheidstypologieën, Myers Briggs, Murphy

Peter Murphy en Jan Huijbers hebben een voortreffelijk handboek geschreven over het beter begrijpen van sporters en de daarbij behorende communicatie van coach tot spelers en van spelers onderling. Kern van de benadering is een stelsel om mensen/sporters te typeren: Action Types. Deze benadering vindt haar begin bij Jung en is later verder ontwikkeld door de Amerikaanse Isabel Briggs-Myers en haar moeder Katherine Briggs. Zij ontwikkelden de Myers Briggs Type Indicator (M.B.T.I.) Een nu veel gehanteerde methode in het bedrijfsleven.

Action Types is voor coaches en sporters, die hun natuurlijke kracht willen ontdekken en integreren in hun leven opdat zij beter gaan functioneren. Het credo is: 'Scheep onderling vertrouwen zodat uw sporters zich beter kunnen uiten en ontwikkelen'.

Peter Murphy gaat ervan uit dat een mens/sporter het best te typeren is als we weten hoe hij zijn aandacht richt (introvers of extraverts), hoe hij informatie opneemt (zintuiglijk of intuïtief), hoe hij zijn beslissingen neemt (rationeel of zintuiglijk) en hoe hij in de wereld staat (controleerend of afwachtend). Met de positionering op de vier bovengenoemde schalen ontstaat een beeld c.q. een Action Type. Peter Murphy onderscheidt een eenvoudige typering (4) en een meer complexe typering (16). In de eenvoudige typering onderscheidt hij het volgende.

1 De vakman

Vaklui zijn impulsief, energiek, warmbloedig en praktisch. Als kenners van het sensuele, zoeken zij zelf ook zintuiglijke stimulatie. Zij houden van spanning en opwindende dingen en vinden het nemen van risico's normaal. Aan regels laten zij zich weinig gelegen liggen. Zij hebben aanleg voor tactiek en zijn geboren onderhandelaars. Extraverte vaklui neigen naar artistieke (F) en ondernemerschap (T), introverte vaklui naar ambachtelijkheid (T) en eveneens artistieke (F). Hun motto luidt: pluk de dag.

2 De wachter

Wachters zijn betrouwbare, zorgzame en precieze mensen die deel willen uitmaken van een groep. Het zijn sequentiële denkers en doeners en de bewakers van de traditie. Zij vinden het prettig als de rollen die zij geacht worden te spelen, welomschreven zijn. Onduidelijkheid en ongeorganiseerdheid irriteren hen. Zij hebben een voorkeur voor heldere structuren in hun omgeving en op hun werk en bereiden hun acties nauwgezet voor volgens beproefde methodes, waarbij zij leren van fouten uit het verleden.

Hun controlebehoefte maakt ze kwetsbaar als processen onvoorziene wendingen nemen. Zij leven altijd met dubbele beelden: een helder beeld van hoe de dingen zouden moeten gaan en een beeld van als het ondanks alle voorbereidingen toch nog fout gaat. Aangezien dubbele beelden de wortel zijn van faalangst, gaan velen daarvoor gebukt. Hun motto luidt: als iedereen zich aan de regels zou houden, zou alles op rolletjes lopen.

3 De rationalist

Rationalisten zijn eeuwige leerlingen op een zoektocht naar inzicht in de onderliggende principes van het universum. Hun taalgebruik is abstract zoals bij idealisten en niet betrokken op concrete voorwerpen of mensen, maar op concepten, systemen en ideeën. Met vaklui hebben zij een zucht naar functionaliteit gemeen, maar met wachters slechts weinig, omdat mensen pas interessant voor ze worden als het experts zijn. Zoals zij de meester willen zijn in logica, willen zij ook meester zijn over zichzelf. Zelfcontrole is belangrijk voor hen, emoties vinden zij onhandig en niet functioneel omdat hun F-functie uitgesproken zwak is. Zij komen flegmatiek over op anderen, maar innerlijk kan het stormen van de spanningen. Hun motto luidt: kennis is vaardigheid.

4 De idealist

Idealisten zijn complexe en unieke individuen met karakteristieke patronen. Zij zijn lang op zoek naar hun identiteit en willen een leven leiden dat van betekenis is voor de mensheid. Zij hebben een krachtig intuïtie en zijn gevoelig, creatief en gezegend met een rijke verbeelding. Zij willen anderen helpen hun levens ten volle te realiseren en zien daar altijd mogelijkheden toe. Optimistisch, enthousiast

en gericht op het goede in mensen willen zij de wereld verbeteren. Het motto van een Idealist luidt: ik geloof in het menselijke potentieel en ik wil mijn beste Zelf worden.

In de uitwerking van elke type wordt onder andere verder beschreven wat de behoeften en waarden zijn; hoe het type omgaat met veranderingen en conflicten; wat stressoren zijn en hoe de coach moet coachen en stress kan reduceren.

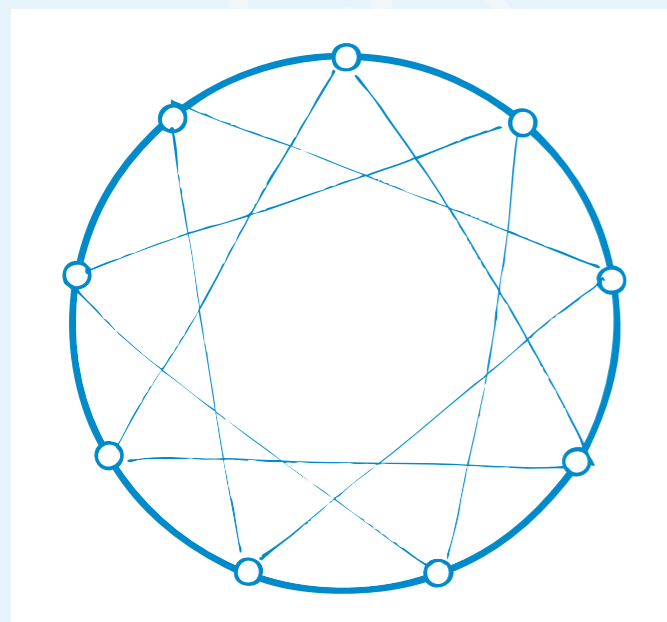


Dijkstra, Ennea typen

Batavier en sportfilosoof Hans Dijkstra werkt in zijn sportief filosofische zoektochten bij voorkeur met op het Enneagram gebaseerde persoonlijkheidstypen.

De oorsprong van het enneagram is niet duidelijk te traceren. Er wordt gezegd dat het teken van het enneagram al 4500 jaren geleden in Mesopotamië is gebruikt. Ook wordt beweerd dat Pythagoras (zesde eeuw voor Christus) de leer ontdekt zou hebben.

Bij de woestijnvaders (vierde eeuw) werden ook elementen van het enneagram gevonden. Het is duidelijk dat er in het enneagram verschillende elementen terug te vinden zijn uit het soefisme, de joodse mystiek (kabbala) en het christendom.



Het enneagram is een krachtig en dynamisch persoonlijkheidssysteem dat negen duidelijk herkenbare en fundamenteel verschillende patronen van denken, voelen en handelen beschrijft. Elk van de negen patronen is gebaseerd op een specifieke waarnemingsfilter. Dit filter bepaalt waaraan aandacht besteed wordt en waarop de inspanning/energie gericht is.

De theorie zegt dat de mens zich al kort na zijn/haar geboorte een van de negen typen eigen maakt om bepaalde aspecten van het echte zelf af te schermen.

Het enneagram kan gebruikt worden om het zelfinzicht te vergroten en daarmee een handvat geven voor de persoonlijke ontwikkeling. Het enneagram geeft ook meer inzicht in gedragingen van teamgenoten en in het proces van menselijke interactie. De sociale intelligentie wordt vergroot door het Ennea bewustzijn.

Dijkstra gebruikt de concepten van het enneagram ook voor de analyse van sportteams. Daartoe heeft hij de type-omschrijvingen enigszins toegesneden op het karakter van de sport. Het gaat om de volgende persoonlijkheidstypen:

1. Perfectionistisch: (Be)stuurder, geordend, beheersend en leidend, vriendelijk, constructief, perfectionistisch, zet de lijnen uit, architect, verbeteraar, stelt hoge eisen, oordelend, verantwoordelijk, afspraken van belang. Ideaal: rechtvaardig.

2. Dienstbaar: Verbinder, communicatief, menselijke verhoudingen van belang, dienstbaar, opofferend in het team, harmoniserend, bemiddelaar, evenwichtig. Ideaal: helpend.

3. Winner : Sterke wil om te winnen, doelgericht, efficiënt, competitief, zelfverzekerd, sterke motivatie, ongeduldig, mannelijk, macho, onrustig, veel energie, dynamisch, positief ingesteld. Ideaal: succesvol.

4. Tegendraads: Eigenheid, individuele speler, machtsstrijd, discipline, beheersing, controle, niet te passeren, goede afbreker, kritisch, afwijkend, anders, opvallend, gevoelig, onbegrepen, ontevreden, dramatiek, creatief. Ideaal: elitair

5. Denker: Waarnemer, oefent grote invloed uit in een team, manipulatief, krachtige besturing en beheersing, bezieling, grote concentratie, analyserend, afstandelijk, kennisgericht, goede oordeelsvorming, relativerend. Ideaal: wetend.

6. Loyal: Loyal en sociaal, betrokken, wil zekerheid en vertrouwen, begrip, vormend, vrouwelijk, combinerend, vermijden van risico's, organiserend, vragenstellend, ziet overal problemen in. Ideaal: loyaal

7. Avonturier: Enthousiast, ziet overal kansen in, veel ideeën, gaat om genieten, fascinaties, schept en suggereert vertrouwen, fundament, illusoir, speels, magisch, kinderlijk, verhalend. Ideaal: spelend.

8. Strijder: Uitgesproken leidersfiguur, zelfverzekerd, dominant, weet wat hij wil, geeft zich helemaal voor het team, de baas, wat tactloos, gaat conflicten aan, volhardend, moedig. Ideaal: competent

9. Ongebonden: Wat lui ingesteld, goede timing, conflict vermijdend, talentvol, zeer communicatief, bemiddelaar, harmonische persoonlijkheid, empathisch. Ideaal: comfortabel

Dijkstra stelt dat de onderlinge positionering van karaktertypen in het veld van belang is voor de mentaal/emotionele verbindingen in het team. Dit leidt tot soms verrassende teamsamenstelling met het oog op "de juiste man op de juiste plaats".



Roos van Leary

Gedrag lokt gedrag uit. Elke succesvolle leider kent dit belangrijke psychologische principe als zijn broekzak. Timothy Leary heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar de patronen van gedragsbeïnvloeding. Hij bracht de neiging van de mens om aanvullend te reageren uitgebreid in kaart en vond uiteindelijk twee eenvoudige principes die hij vorm gaf in de 'roos van Leary':

Symmetrie principe: Streven naar eigenbelang (tegen) lokt datzelfde gedrag bij de ander uit. Streven naar gezamenlijk belang (samen) en leidt ook tot hetzelfde coöperatieve gedrag bij de ander. 'Tegen' duidt op een meer functionelere instelling. Mensen met dit gedrag zullen zich vrij zakelijk opstellen en zijn niet primair gericht op samenwerken. 'Samen' duidt vaak op een mensgerichte instelling. Mensen met dit gedrag zullen zich over het algemeen vriendelijk opstellen.

Complementariteitsprincipe: Het tweede principe luidt: leiden lokt volgen uit, en omgekeerd. In termen van Leary: boven-gedrag roept onder-gedrag op en onder-gedrag roept boven-gedrag op. Iemand die bovengedrag vertoont heeft de neiging zich dominant op te stellen. Iemand die ondergedrag vertoont heeft de neiging zich meer afwachtend, volgbaar op te stellen. De combinaties tussen deze twee assen leiden tot de vier hoofdrollen: leidingnemend, aanpassend, defensief en aanvallend.

Symmetrie principe

Op de horizontale-as zien we het symmetriepincipe: samen-gedrag lokt samen-gedrag uit en tegen-gedrag lokt tegen-gedrag uit. Deze dimensie komt overeen met het Thomas-Kilmann-model. Tegen-gedrag is assertief gedrag gericht op eigen belang, samen-gedrag is coöperatief gedrag gericht op andermans of het gezamenlijk belang. Het symmetrie-principe illustreert waarom we bij beïnvloeding en conflicthanterings-stijlen niet primair naar assertief gedrag of duw-stijlen moeten grijpen: het wekt eveneens assertief gedrag op waardoor conflicten verharder of mensen afhaken.

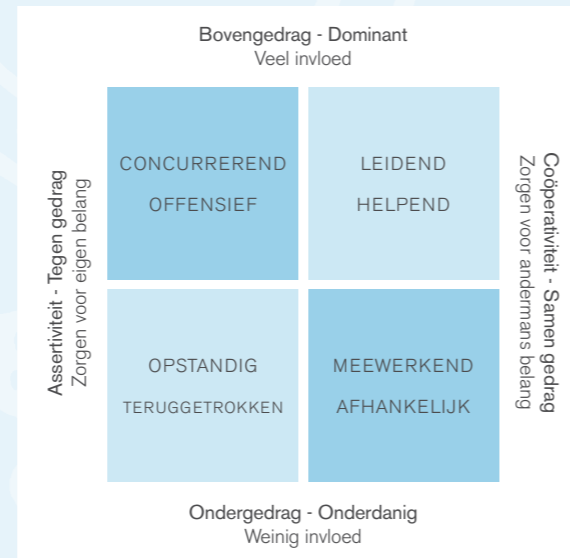
Complementariteitsprincipe

Teveel 'leiden' leidt ertoe dat mensen achterover gaan zitten. Oftewel boven-gedrag roept onder-gedrag op en andersom. Dit principe is voor leidinggevende vooral belangrijk om mensen in beweging te krijgen. Teveel initiëren en

beïnvloeden leidt tot een passief en afhankelijk team. In de onderstaande figuur is de 'roos' in volle omvang weergegeven. In de loop der tijd is een verfijning aangebracht in de kwadranten, waarbij acht gedrags- of invloedsstijlen zijn gedefinieerd.

De boven-gedragspatronen zijn: actief, initiërend, beïnvloedend, beheersend.
De onder-gedragspatronen zijn: passief, afhankelijk, onderdanig, conformerend.
De samen-gedragspatronen zijn: aardig, sympathiek, meewerkend.
De tegen-gedragspatronen zijn: onaardig wantrouwend, intolerant.

Zie ook de figuur hieronder:



Leary en coachen?

Effectief coachen begint met het herkennen van deze patronen bij jezelf en bij de leden van het team. Effectieve beïnvloeding of conflicthantering vraagt er soms om gedragspatronen om te draaien. Dus om minder dominant te acteren of juist meer samen-gedrag te vertonen en daarmee het gedrag van de medewerkers te beïnvloeden.



Rol van de sportpsycholoog

dr. Rico Schuijers

Sinds een paar jaar is de inzet van sportpsychologen toegenomen vooral bij nationale teams. Veel bonden hebben een overeenkomst met een sportpsycholoog om mentale trainingen te verzorgen voor hun nationale teams, talenten en coachopleidingen. Dit zijn geen fulltimecontracten, maar op basis van dagdelen. Inmiddels zijn er via het accreditatiesysteem van de VSPN, 48 geregistreerde sportpsychologen die voldoende kennis en ervaring hebben om met topsporters te mogen werken. De vraag is inmiddels veranderd van 'Hebben jullie een sportpsycholoog?' naar 'Met wie werken jullie?'. Dat is een grote verandering. Daarmee wordt de vraag belangrijker hoe de rol van de sportpsycholoog dient te zijn bij nationale teams.

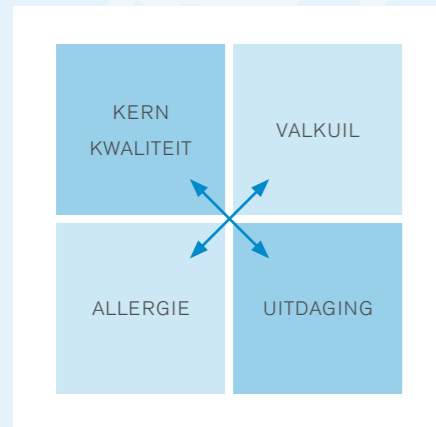
Allereerst een inhoudelijke rol: het gaat om mentale vaardigheden, communicatie en speciale interventies. De laatste bestaat uit omgaan met blessures, eetstoornissen, privé problemen, coach-sporter conflicten, politiek van de sport. Communicatie gaat over levensstijlmanagement, onderhandelingen, assertiviteit, conflicthantering, teambuilding, debriefing. Bij mentale vaardigheden gaat om het aanleren van prestatieverbeterende vaardigheden zoals doelen stellen, emotionele controle, concentratie, verbeeldingstraining en denktranning.

De andere rol is de plaats in het begeleidingsteam. Er zijn grofweg twee mogelijkheden: onderdeel van het hele begeleidingsteam (gelijk aan alle andere begeleiders). Of naast het begeleidingsteam als externe expert, waarbij er overleg is met de bondscoach, het begeleidingsteam en het team. Het ideale plaatje is dat er bij ieder nationaal team een sportpsycholoog werkzaam is, op een van deze twee manieren. Dan kan er veel en goed gewerkt worden aan communicatie en mentale vaardigheden.



Kernkwadrantenmodel van Daniel Ofman

Een persoonlijkheid laat zich moeilijk aanpassen. Karaktereigenschappen zijn over het algemeen redelijk stabiel. De invloed van opvoeding, training en de omgeving is veelal beperkt tot het eraf halen van de scherpe kantjes. Het is nu juist dit laatste aspect waar het kernkwadrantenmodel van Daniël Ofman zich op richt. Veel eigenschappen ('kernkwaliteiten') worden een valkuil als je erin doorschiet. Ben je erg besluitvaardig, dan kun je in de valkuil trappen drammerig te worden. Of: als je doorschiet in je zelfverzekerdheid wordt je arrogant. Het zijn juist deze vervormingen van persoonlijke eigenschappen die tot op zekere hoogte wél aanpasbaar zijn. Door ze via het kernkwadrantenmodel in kaart te brengen wordt je je bewust van je eigen valkuilen.



We zien dat het model naast kernkwaliteiten (eigenschappen) en valkuilen (doorgeschoten eigenschappen) ook nog twee andere elementen bevat. Deze kunnen we het best bespreken aan de hand van een concreet voorbeeld. Een persoon met de eigenschap behulpzaamheid heeft als valkuil bemoeizucht. De uitdaging voor deze persoon is om in bepaalde gevallen dingen los te laten. De vervorming van de uitdaging 'loslaten' wordt de allergie genoemd. In dit geval is onverschilligheid de allergie van de behulpzame persoon.

Het kernkwadrantenmodel is door zijn eenvoud en elegantie buitengewoon goed in praktijk te gebruiken. Vervelende eigenschappen kunnen duidelijk, maar niet direct confronterend benoemd worden. Door ze in een 'teveel van het goede' perspectief te plaatsen wordt de 'goede' of 'goedbedoelde' eigenschap zichtbaar. De uitdaging maakt vervolgens het ontwikkelpunt van de medewerker zichtbaar. Het model maakt gevoelige zaken in een team vrij neutraal bespreekbaar. Onderlinge irritaties zijn vrijwel altijd te benoemen als allergieën. Zo kan een bescheiden teamspeler zich mateloos storen aan een andere teamspeler die zichzelf continu op de borst klopt. Deze laatste teamspeler moet iets minderen waardoor zijn zelfbewustzijn zich weer op een gezonde manier manifesteert. Een eigenschap die juist weer de uitdaging vormt voor de bescheiden teamspeler! Enkele voorbeelden met de klok mee:

Kernkwaliteit	Valkuil	Allergie	Uitdaging
Daadkracht	Drammerigheid	Passiviteit	Geduld
Behulpzaamheid	Bemoeizucht	Onverschilligheid	Loslaten
Toewijding	Fanatisme	Laissez Faire	Relativeren
Ontspannenheid	Apathie	Druktemakers	Commitment



Murphy: stappen naar authentiek coachen en rollen

Coachrollen

Murphy onderscheidt zes coachrollen c.q. 6 coach niveaus van communiceren

1 Inspirator, binder

De coach die de individuele doelen en de groepsdoelen verbindt en daarmee de visie en de inspirator voor de groep c.q. de topsport organisatie duidelijk maakt.

2 De mentor

De coach die de sporter helpt zijn eigen identiteit te leren kennen en ontwikkelen. Dit geldt niet alleen voor de sporters, maar ook voor het begeleidingsteam.

3 De strateeg

De coach die de sporters en het begeleidingsteam principes en overtuigingen bij brengt en daar zelf ook uit handelen.

4 De trainer

De coach die de sporter vaardigheden kan aanleren en kan leren beter te worden in techniek, tactiek en fysiek.

5 De coach

De coach die het concept aangeeft en duidelijk maakt wat ieders verantwoordelijkheden zijn en wat ieder moet doen.

6 De gids

De coach die het topteam door de buitenwereld loodst en aangeeft waar wel en waar niet op gereageerd wordt.



Situationeel leiderschap

Omdat leiderschap zoveel verschillende dimensies kent, zijn er ook zoveel verschillende typeringen voor leiderschapstijlen. Succesvolle managers kunnen hun stijl (hun gedrag) aanpassen aan een gegeven situatie. Effectieve leiders hebben de beschikking over een compleet gedragsrepertoire en kiezen de juiste stijl bij de juiste situatie. De bekendste dimensie is het onderscheid tussen mensgericht en taakgericht: de basis voor het klassieke model van situationeel leidinggeven van Hersey en Blanchard.

Leiderschapstijlen kunnen soms diep in een clubcultuur geworteld zijn. Robert Quinn en Rohrbaugh (1983) gebruiken hun Competing Values Framework en later het OCAI-model om dat te verduidelijken. Het model heeft vier dimensies om een bedrijfscultuur te typeren. Die dimensies zijn mensgericht, beheersgericht, innovatief en resultaatgericht. De leiderschapstijlen zijn in de figuur afgebeeld

De stijlen producent ('producer') en bestuurder ('director') zijn afgeleid uit een managementstroming die 'rationeel doel' model wordt genoemd. Volgens dit model zijn resultaat en winst de belangrijkste aspecten om een organisatie goed te laten functioneren (Taylor). De coach moet duidelijke doelen stellen en duidelijk zijn naar het team.

Productie - Productief werken staat centraal. De coach moet een productieve werkomgeving bevorderen en tijd en stress weten te managen.

Bestuurder - Plannen en doelen formuleren kenmerken deze stijl. De coach heeft een visie, ontwerpt en organiseert en weet effectief te delegeren.

De stijlen controleur ('monitor') en coördinator ('coördinator') zijn gebaseerd op het zogenaamde 'intern-proces' model (Weber, Fayol).

Het gaat hier minder om resultaat en winst, maar om stabiliteit en continuïteit. Alles moet volgens de regels gaan en alles wordt geregistreerd. De coach heeft vooral een controlerende en coördinerende functie.

Controleur - Centraal staat het bewaken van individuele prestaties evenals het controleren van het functioneren van het team.

Coördinator - Deze stijl legt de nadruk op projectmanagement, het ontwerpen van taken en crossfunctioneel management.

In het kwadrant linksboven zien we de rollen van mentor ('mentor') en stimulator ('facilitator') gekoppeld aan het 'human relations' model. Dit model gaat ervan uit dat betrokkenheid van mensen leidt tot een verbeterde inzet.

Mentor - Besteedt veel aandacht aan de ontwikkeling van mensen, is zorgzaam en bereid om te helpen.

Stimulator - Ook facilitator genoemd. Richt zich primair op het verbeteren van de samenwerking. Verbeterd samenhang en teamwork; lost conflicten op.

De stijlen innovator ('innovator') en bemiddelaar ('broker') uit het laatste kwadrant rechtsboven zijn afgeleid uit het 'open systeem'-model. De focus ligt hier primair op aanpassings- en reactievermogen van het team.

Innovator - Accent ligt op vernieuwingen en aanpassingen van het team.

Bemiddelaar - Accent op externe relaties. Reputatie en imago zijn belangrijk.

De boodschap van Quinn is dat een effectieve leidinggevende juist meer dan één rol kan vervullen, en zelfs tegenstrijdige stijlen kan integreren. Dit wordt door Quinn ook wel gedragscomplexiteit genoemd.

Het hierboven beschreven situationeel leiderschapstijl model hebben wij toegepast in het fase model omtrent teamontwikkeling.



The 7 habits of effectief leadership van Steven Covey

Vroeger was het makkelijk. Wie leiding gaf aan een team, een afdeling of een onderneming, had vanzelfsprekend kennis, verantwoordelijkheid en macht. Als de baas besloot om rechtsaf te gaan, dan ging het team rechtsaf. En mocht hij halverwege van mening veranderen, dan keek niemand daar raar van op. Maar vroeger is niet meer. De moderne manager/coach moet luisteren in plaats van commanderen, vertrouwen geven in plaats van controleren, en delegeren in plaats van centraliseren.

Stephen R. Covey wordt door velen gezien als dé autoriteit op het gebied van modern management, of zoals hij het zelf noemt, persoonlijk leiderschap. Hij is wat men noemt 'een goeroe' op dit terrein. Met tientallen miljoenen boeken die de afgelopen vijftien jaar over de toonbank zijn gegaan, is hij 's werelds bestverkopende schrijver van managementboeken. Volgens Covey is effectief leidinggeven aan veranderen een kwestie van een drietrapsraket.

De eerste trap bestaat uit drie eigenschappen die gericht zijn op persoonlijke en individuele ontwikkeling. Ze zorgen ervoor dat je je als persoon onafhankelijk leert op te stellen. De drie daaropvolgende eigenschappen gaan over effectief samenwerken en vormen de tweede trap. De zevende eigenschap gaat over het ontwikkelen en onderhouden van de overige zes eigenschappen. Deze eigenschap vormt de derde trap, samen met de achtste eigenschap: het vermogen van mensen om volgens hun volledige potentie te leven en om anderen te inspireren om hetzelfde te doen.

Eigenschap 1. Wees proactief

"Ik ben de kracht". Proactief zijn is meer dan initiatief nemen. Proactieve mensen nemen initiatief om gebeurtenissen te beïnvloeden waarop ze invloed kunnen hebben.

Eigenschap 2. Begin met het eind in gedachten

"Bepaal je eigen lot, of iemand anders doet het voor je". Hoe richt je je leven, je team of je organisatie in? Leef je van dag tot dag of stel je duidelijke doelen en bepaal je je eigen toekomst? Effectieve mensen en teams werken van 'achter naar voren'. Zij hebben principes en een visie over wat zij willen bereiken.

Eigenschap 3. Belangrijke zaken eerst

"Stel prioriteiten". De wereld lijkt steeds drukker te worden. Alles moet gelijk en gaat 24 uur per dag door. Om toch effectief te zijn is het volgens Covey van het grootste belang om prioriteiten te stellen. Laat de belangrijkste dingen niet de dupe worden van allerlei urgente, maar onbelangrijke dingen.

Eigenschap 4. Denk in termen van winnen-winnen

Om effectief te kunnen samenwerken, moet men niet denken in termen van concurrentie ('winnen-verliezen'), maar in termen van winnen-winnen. Een algemeen bekend principe dat we al eerder zagen bij de theorie van Thomas & Kilmann over conflicthanteringsstijlen. Aan de basis van deze vierde eigenschap staat volgens Covey het denken in termen van overvloed. Veel mensen denken in termen van schaarste; ze hebben weinig zelfvertrouwen en denken dat er niet genoeg voor hen zal zijn. Zij denken dat de ander moet verliezen, zodat zij kunnen winnen. Covey stelt hier tegenover dat van de mooiste dingen in het leven – zoals liefde, aandacht en geluk – genoeg is voor iedereen. Wees niet bang om andere mensen evenveel te gunnen als jezelf. Dit geldt ook in het zakelijke verkeer.

Eigenschap 5. Eerst begrijpen, dan begrepen worden

Wederzijds begrip, daar gaat het om. Pas als we echt luisteren, zullen we anderen begrijpen. Een mens heeft niet voor niets twee oren en één mond: daarmee kan hij twee keer zoveel luisteren als spreken. Volgens Covey komen bijna alle problemen voort uit gebrekkige communicatie. En dan met name uit ons onvermogen om echt, met inlevingsvermogen te luisteren naar de ander, zonder dat we meteen zelf willen reageren.

Eigenschap 6. Synergie

Synergie is het vanuit creatieve samenwerking kiezen voor de derde weg: niet mijn of jouw manier, maar een derde en betere manier. Het gaat om het respecteren en waarderen van verschillen. Om de intentie om onderlinge verschillen te overwinnen door het zoeken naar oplossingen die recht doen aan ieders wensen. Een synergetisch team is een team waarin mensen elkaar aanvullen en waarin het geheel meer is dan de som der delen

Eigenschap 7. Hou de zaag scherp - continue verbetering

Deze eigenschap gaat over de continue vernieuwing met betrekking tot de vier dimensies van ons leven: fysiek, mentaal, emotioneel en spiritueel

Eigenschap 8. Leef vanuit je kracht en leer anderen inspireren

Leef vanuit je volledige potentie en inspireer anderen om hetzelfde te doen.

**Inspiratie**

Doordenkend op de inspiratiebronnen waar M. Hoogendoorn en P. Winsemius over schrijven, zou er een verdeling gemaakt kunnen worden van de sportlevensfasen en de daarbij behorende inspiratiebronnen.

Je begint je inspiratieloopbaan als verkener van de 'nieuwe' wereld. Je ankers – veelal je ouders – verschaffen je een basis van geborgenheid. Wie voor anker blijft liggen, komt echter nergens. Aandrijvers – vaak ouders in ene dubbelrol – fungeren als turbo voor initiatief en zelfdiscipline.

Hoofdstuk	Sportlevensfase	Leeftijd	Inspiratiebronnen
1	Verkenner	15 - 18 jaar	- Ankers - Aandrijvers
2	Leerling	18 - 24 jaar	- Nieuwe ankers - Vakleraren - Gidsen
3	Gezel	24 - 27 jaar	- Mentoren - Voorgangers - Emancipatoren
4	Meester	27 - 32 jaar	- Nieuwe ankers - Gelijken - Pupillen
5	Aanhangers	32+ jaar	- Creatieven - Leiders - Karaktermensen

In de volgende fasen is de aloude drieslag van middeleeuwse gilden herkenbaar: je groeit van leerling via gezel tot meester. Tijdens je leerlingfase ga je op jezelf wonen, slaat eigen richtingen in en hebt daarom behoefte aan een nieuwe ankers die je basis verstevigen. Je bekwaamt jezelf ook aan de hand van vakleraren bij onderwijsinstituties of je eerste baan en trekt je op aan gidsen die vensters naar de grote wereld openzetten.

In 'normale' banen draag je rond je dertigste als gezel verantwoordelijkheid voor een eigen stuk. Misschien geef je ook leiding aan een kleine ploeg. Mentoren – vaak directe bazen – begeleiden je daarbij, maar bieden ook rugdekking als je het lastig hebt. In grote instituties dagen voorgangers – bovenbazen – je uit om hun visie in de praktijk in te kleuren. Emancipatoren vervullen een speciale voortrekfunctie voor achterstandsgroepen op de arbeidsmarkt, zoals vrouwen of allochtonen. De fase wordt idealiter afgerond met het meesterexamen: je kunt vliegen.

Als meester heb je weinigen om naar op te kijken zoals tevoren. Je hebt daarom behoefte aan weer nieuwe ankers – partners, kinderen, vrienden – die voorkomen dat je afdrijft op een roze wolk. Maar je moet ook strekken: lang willen zijn om met je voeten aan de grond verre horizonten te verkennen. Je boort daarom versie inspiratiebronnen aan, vaak verder van huis binnen netwerken v

van gelijken. Er vindt ook een rolomkering plaats: in plaats van als geïnspireerde word je nu gezien als inspirator. Idealiter haal je energie en frisheid uit de wisselwerking met je pupillen.

De vijfde rol is die van een soort buitencategorie en wordt ingevuld tijdens alle sportlevensfasen. Op zoek naar zingeving – de essentie van je eigen waarden en normen – word je in de rol van aanhanger gestimuleerd door creatieve personen die je verrijken met hun uitdieping van je kijk op de wereld, of je juist doen twijfelen aan de juistheid daarvan. Je trekt je op aan leiders, geestelijken of wereldse grootheden die de lat hoog leggen. En je spiegelt je aan karaktermensen: houd ik mijn rug zo recht als zij wanneer het spannend wordt? Pas als je dromen waar worden, vind je harmonie: je bent, wie je wilt zijn.

De kopstukken wijzen de weg voor die belangrijke laatste vraag: waar haal ik het vandaan? Wie wil, kan de vonk van inspiratie oppakken, en kan die vonk laten overslaan op anderen. Als dat mede door dit boek vaker gebeurt, is onze opzet geslaagd. De wereld wordt dan een stukje beter omdat velen het beste halen uit zichzelf en hun omgeving. Ieder op zijn eigen manier, misschien niet als kopstuk maar wel als topper: presterend op eigen niveau en tot eigen voldoening.

Het is een goede vraag om eens te bespreken in een teambijeenkomst – wat zijn jouw inspiratiebronnen en wat heb ik van hen geleerd. Waarschijnlijk kom je dan op waarden, die ook voor het team van belang zijn.



Verantwoording

Dit boek is een uitgave van:

Nederlandse Hockey Vereniging De Batavieren

Dit boekje is mede tot stand gekomen dankzij:

Siegfried Aikman, Carina Benninga, Peter Blangé, Minke Booij, Petrice Broeders, Charles van Commeneé, Marc Delissen, Robin van Galen, Foppe de Haan, Ronald Jan Heijn, Michel van den Heuvel, Herman Kruis, Marc Lammers, Peter Murphy, Peter Nieuwenhuis, Nico Rienks, Wietske de Ruiter, Rico Schuijers, Thomas Tichelman, Stephan Veen, Gert Jan Verbeek, Eric Verboom en Ruud Vreeman.

Onderzoek en redactie:

Hans Dijkstra, John Elffers, Fons Fonteijn, Rogier van 't Hek en Bas Maasen

Illustraties:

Michél Poort

Grafische verzorging:

Het Hoofdbureau, Amsterdam 

Design:

Dirk Smit

Copyright:

©Nederlandse Hockey Vereniging De Batavieren, Amsterdam 2009