

Sportpsycholoog Paul van Zwam over zeven kenmerken van succesvolle teams

Wat kenmerkt een sterk team?

Een van de vragen waar we als voetbaltrainer-coaches jaarlijks weer mee te maken krijgen, is de vraag of het (opnieuw) mogelijk is om de ontwikkeling van een team stapsgewijs vorm te geven. Vrijwel elk seizoen krijg je immers te maken met nieuwe spelers en met nieuwe verwachtingen. Maar hoe maak je van die spelersgroep een team? En wat kenmerkt een sterk team eigenlijk? Sportpsycholoog Paul van Zwam doet in dit artikel een handreiking en gebruikt daar zeven kenmerken voor.



Paul van Zwam is sinds 1998 werkzaam als sportpsycholoog in het topvoetbal. Tevens is hij eigenaar van Meglio BV, een adviesbureau dat als doel heeft om organisaties in de sport en in het bedrijfsleven te helpen om het maximale uit mensen te halen. Van Zwam heeft veel kennis opgedaan in de topsport, onder andere bij Feyenoord, Ajax en in Engeland bij Chelsea. Teamontwikkeling heeft zijn bijzondere interesse, omdat het belang van een sterk team voor het leveren van topprestaties, gek genoeg, geregeld wordt onderschat. Ook vinden trainer-coaches of managers het vaak lastig om het groepsproces gericht te beïnvloeden.

Nieuw bij De Voetbaltrainer:

Module Teamontwikkeling als e-learning. De KNVB kent 6 studiepunten toe. Meer informatie of deelnemen: <https://academie.voetbaltrainer.nl>



Vaste patronen

Paul van Zwam: 'Om te beginnen is het antwoord op de eerste vraag in de inleiding natuurlijk tweeledig. Enerzijds kun je die ontwikkeling niet stapsgewijs vormgeven, omdat mensen altijd een onvoorspelbare kant hebben en niet voor de volle honderd procent te sturen zijn. Gelukkig maar.... Trouwens ook niet omdat er in de sport altijd wel iets gebeurt waar je niet op had gerekend. Een blessure, een onverwachte of onterechte verliespartij. En nogmaals een nee, omdat er ontzettend veel factoren zijn waar je als team mee te maken krijgt: de media, het publiek, het bestuur. Aan de andere kant zijn er toch wel degelijk zaken waar je als trainer-coach invloed op hebt, omdat mensen in een groep zich tot op zekere hoogte

voorspelbaar gedragen. De mens is een groepsdier, en sociaal gedrag verloopt dikwijls volgens vaste patronen.'

Hoe ontwikkel je nu een sterk team? Hoe zorg je dat iedereen zich betrokken voelt? Om bij antwoorden op deze vragen te komen, zul je volgens Van Zwam eerst gestructureerd moeten nadenken over wat er zoal bij teamontwikkeling komt kijken. Hij heeft dat zelf gedaan en is tot (minimaal) zeven kenmerken gekomen, die hij in het vervolg van dit artikel stuk voor stuk zal behandelen. Bepaalde kenmerken lopen in elkaar over of hebben in meer of mindere mate met elkaar te maken. De verschillende kenmerken kun je daarom ook niet los van elkaar zien.

Zeven kenmerken van sterke teams

- Kenmerk 1: Een sterk team heeft (of krijgt) een duidelijke ambitie
- Kenmerk 2: In een sterk team is er plezier/humor
- Kenmerk 3: In een sterk team heerst vertrouwen
- Kenmerk 4: In een sterk team komen de beste spelers maximaal tot hun recht
- Kenmerk 5: Een sterk team heeft een wapen
- Kenmerk 6: Een sterk team heeft een professioneel karakter
- Kenmerk 7: Een sterk team is voortdurend op zoek naar verbetering

Kenmerk 1: Een sterk team heeft (of krijgt) een duidelijke ambitie
 ‘Het eerste kenmerk gaat over ‘Doelen stellen’, iets dat in het voetbal zeker aan het begin van het seizoen normaal wordt gevonden. De meeste doelen die gesteld worden, hebben te maken met een eindresultaat in de competitie. Vijfde worden, het linkerrijtje halen en niet degraderen zijn daar voorbeelden van. Maar, en dát moet je je afvragen, is het op deze manier stellen van doelen eigenlijk wel zinvol? Wat draagt dat bij aan teamontwikkeling? Het is mijn ervaring dat het maar voor weinig teams is weggelegd om aan het begin van het seizoen een duidelijk doel, een duidelijke ambitie te formuleren. Daarvoor zijn er, zeker wat betreft het resultaat, eenvoudigweg nog te veel onzekerheden. Wel denk ik dat je procesdoelen kunt stellen, waarin je formuleert wat voor team je wilt zijn. Wat typeert ons? Wat willen we uitstralen? Hoe gaan we met elkaar om en welke normen en waarden hanteren wij? Dus met doelen stellen op zich is niets mis, want het geeft richting aan wat je wilt bereiken en het bundelt de energie. Doelen stellen je ook in staat om te evalueren: ben je beter geworden of niet? Maar ik denk dat je je vooral moet richten op de procesdoelen: dat je als trainer-coach steeds op zoek gaat naar iets wat je ploeg collectief sterk maakt, naar iets wat reëel is en naar iets wat je spelers bindt. En het kan best zo zijn dat je dat wekelijks weer opnieuw moet onderzoeken.’

Om over na te denken:

- Wat is de ambitie van de trainer-coach?
- Wat is de ambitie van de staf en van de club? Stroken al die ambities met elkaar?
- Kun of moet je onderscheid maken tussen de ambitie in het resultaat dat je wilt bereiken en het beeld dat je wilt creëren? (wat wil je dat men aan het eind van het seizoen zegt over jouw team?)



Afbeelding 1. Piramide van Lencioni

Kenmerk 2: In een sterk team is er plezier/humor

‘Het tweede kenmerk van sterke teams gaat over plezier, over humor. Wat je als trainer-coach vooral moet beseffen is dat humor en plezier verbindend werken. Het maken van grapjes, de ontspannen sfeer, zorgt ervoor dat de spanning er wat wordt afgehaald. Het belang van humor is

‘grappige’ opmerkingen maakt over zijn directe concurrent. Voor trainer-coaches is het belangrijk dat je die scheidslijn steeds goed in de gaten houdt en dat is best lastig, want die lijn is dun. Sommige trainers voelen dit aan, andere trainers hebben daar moeite mee. In dat laatste geval kun je hopelijk vertrouwen op een goede assistent, die dat wél signaleert.’

‘Negeren, de tegenhanger van communiceren, is laf. Iemand aanspreken en bevragen, dát is sterk’

daarom niet te onderschatten. Tegelijkertijd, en dat weten we allemaal, heeft humor ook een ander randje, een scherpe kant. Dit is de humor die ten koste gaat van een ander, de humor waarbij sarcasme een rol speelt. Bijvoorbeeld een speler die

Kenmerk 3: In een sterk team heerst vertrouwen

‘Volgens mij is het zo dat des te beter je elkaar kent, des beter je elkaar begrijpt en vertrouwt. En daardoor ben je minder snel geneigd om bepaald gedrag negatief te interpreteren. Bovendien durf je elkaar sneller te vragen wat er aan de hand is. Organisatiedeskundige Patrick Lencioni heeft het in zijn boek ‘De vijf frustraties van teamwork’ over vijf bouwstenen van succesvolle teams, waarbij de onderste laag ‘vertrouwen’ is (zie afbeelding 1).

Om over na te denken:

- Hoe creëer je plezier?
- Welke stafleden zijn hierin belangrijk?
- Welke spelers zijn hierin belangrijk?

TEAMONTWIKKELING

Vertrouwen in elkaar is de basis om te presteren. Direct daarboven komt het aangaan van conflicten, en dát is interessant. Want wat je nog weleens ziet, is dat trainer-coaches bepaalde spelers negeren, ze uit de weg te gaan.

Om over na te denken:

- Hoe creëer je vertrouwen tussen jezelf en je spelers?
- Hoe creëer je vertrouwen binnen de staf?
- Is er ergens sprake van wantrouwen?
- Durf je conflicten aan te gaan of ga je ze uit de weg?

Maar negeren, de tegenhanger van communiceren, is juist laf. Iemand aanspreken en bevragen, dát is sterk. Bovendien laat je als trainer-coach wat liggen, want die confrontaties kunnen teamontwikkeling juist bevorderen. Het aangaan van conflicten is voor mij eigenlijk de ultieme manier van elkaar vertrouwen. Kijk, als het goed gaat, heeft iedereen vertrouwen in elkaar. Maar juist in mindere periodes ontstaan negatieve emoties, en dát zijn momenten waarop je met elkaar moet durven blijven communiceren. Dit laatste gaat beter wanneer er onderling vertrouwen is, wanneer je elkaar goed kent. Het team erkent dan bovendien de waarde van het goed oplossen van conflicten en vertrouwt er ook op dat conflicten opgelost worden.'

Kenmerk 4: In een sterk team komen de beste spelers maximaal tot hun recht

'Het vierde kenmerk gaat over de beste spelers. Aan het begin van het seizoen maak je een inschatting wie je beste spelers zijn, maar goed te voorspellen is het lang niet altijd. Wie de beste spelers zijn, kan ook gaandeweg een seizoen pas duidelijk worden. Wat ik wél vind, is dat in succesvolle teams de beste spelers zo optimaal mogelijk tot hun recht komen. Deed PSV er rond 1990 goed aan het team om Romário heen te bouwen? Ja, natuurlijk. En datzelfde geldt voor Messi bij FC Barcelona, of voor Sadio Mané en Mo Salah bij Liverpool. Waar



Fran Sol, het voormalige wapen van het succesvolle Willem II.

het vervolgens vooral om gaat, is dat de overige spelers accepteren dat de sterkere spelers belangrijk worden gemaakt. Als trainer-coach moet je dit hele proces als het ware 'managen'. En bij dat managen gaat het in feite om het stabiel houden van de hiërarchie. Alleen dankzij een stabiele

Om over na te denken:

- Wie zijn de beste spelers in jouw team?
- Komen deze spelers maximaal tot hun recht in de gekozen speelwijze?
- Kunnen de beste spelers die verantwoordelijkheid aan?
- Is de rest bereid om in dienst van deze spelers te voetballen?
- Hebben de andere spelers perspectief en op welke manier kunnen ze een bijdrage leveren?

hiërarchie kun je je team met dezelfde intentie laten voetballen. Als spelers namelijk niet in dienst van elkaar kunnen of willen spelen, bijvoorbeeld omdat ze denken dat het spel om hén moet draaien, is het onmogelijk een strategie goed uit te voeren. Dus samengevat: de beste spelers zijn het belangrijkste, maar iedereen heeft perspectief nodig. Ja, ook de wisselers.'

Kenmerk 5: Een sterk team heeft een wapen

'Als je aan het seizoen begint, heb je vaak een idee over hoe je wilt spelen. Het inslijpen van een speelwijze heeft echter wel tijd nodig. Dat zie je zelfs bij Jürgen Klopp van Liverpool, die in zijn eerste seizoen lang niet zo goed presteerde als nu. Gaandeweg kom je, zeker wanneer duidelijk wordt wie de beste spelers zijn, achter de wapens die je hebt. Centrale vraag daarbij is: op welke manieren kun

Om over na te denken:

- Wat is de kracht van jouw elftal?
- Wat is jouw plan om wedstrijden te winnen?
- Kun je (samen met je spelers) op zoek gaan of al zeggen waar je écht goed in bent?

je tegenstanders pijn doen en welke spelers hebben daar een voorname rol in? Dit wapen kan ook voor een team als geheel gelden, bijvoorbeeld dat je conditioneel zó sterk bent dat je in het laatste kwartier van de wedstrijd nog het verschil kunt maken. Maar denk ook even terug aan Fran Sol, vorig seizoen de spits van Willem II. De hele ploeg beseftte dat, wanneer ze Sol in het vijandelijke strafschopgebied wisten aan te spelen, de kans op een doelpunt enorm groot was. Over een wapen gesproken! Op zoek gaan naar die wapens kun je natuurlijk het beste samen met je groep doen, dus ze mee laten denken. Als je ze deelgenoot maakt en het wapen levert punten op, heb je iets heel krachtigs gecreëerd.'

Kenmerk 6: Een sterk team heeft een professioneel karakter

'Het zesde kenmerk van sterke teams is het professionele karakter. Als trainer-coach heb je invloed op dat karakter, maar een deel ervan zit ook opgesloten in de spelers zelf. Waar het hier om gaat is dat je spelers mee krijgt in de normen en waarden die je stelt. Dan gaat het juist ook om de jongens die een straatcultuur kennen, die moeilijker zijn te beteugelen. Mario Balotelli is daar een goed voorbeeld van. Maar hoe beïnvloed je spelers op

Om over na te denken:

- Wat verwacht je van je spelers in het veld?
- Wat verwacht je van je spelers in het omgaan met elkaar?
- Wat verwacht je van spelers in hun professionaliteit?
- Heb je voldoende zicht op het gedrag van spelers?
- Hoe maak je spelers deelgenoot van het professionele karakter?

weg naar die professionele cultuur? Om te beginnen is het beïnvloeden van die attitude volgens mij een dagelijks proces. Je bent daar elke dag, een heel seizoen lang, mee bezig. Je spelers aanspreken op professioneel gedrag, daarvoor hoeft je niet eens bewust conflicten aan te gaan. In een voetbalteam gebeurt immers genoeg waar je vanuit je normen van professioneel gedrag iets van kunt zeggen of van vinden. Denk bijvoorbeeld aan een bepaalde verslapping die je signaleert richting een wedstrijd tegen een op papier gemakkelijke tegenstander. Daarnaast is ook het voeren van gesprekken een manier om te werken

aan dat professionele karakter. Je legt uit wat je wilt, welke kant je op wilt. Degene met wie je gesproken hebt, neemt de inhoud van het gesprek als het ware mee naar de rest van de groep.'

Kenmerk 7: Een sterk team is voortdurend op zoek naar verbetering

'Every year every game it starts all over again.' Het is een uitspraak van Alex Ferguson, de succesvolle oud-coach van Manchester United. En hij heeft natuurlijk gelijk, want voetbal kenmerkt zich steeds meer door het kortcyclische aspect. Elke week weer een nieuwe wedstrijd, elk seizoen bestaan teams veelal uit nieuwe spelers. Dit kortcyclische maakt teamontwikkeling uitdagend, want je bent er dus nooit klaar mee. Sommige trainer-coaches kunnen spelers selecteren, of zelfs medebepalen wie er aangetrokken wordt. Maar ook als je die mo-

Om over na te denken:

- Op welke manier ben jij op zoek naar verbetering?
- Hoe betrek jij je spelers bij de manier van spelen en trainen?
- Welke spelers hebben kwaliteiten die tegen specifieke tegenstanders van pas komen?

gelijkheden niet hebt, kun je op zoek naar die verbetering. Het krachtigst is het om dat samen met spelers te doen en ook dat kan via gesprekken. Met de hele groep of, en daar komt een stukje hiërarchie in terug, met een aantal keyplayers of zelfs met een individu. 'Wat moeten of kunnen we nog toevoegen aan het elftal zodat we nóg beter worden?' 'Welke spelers kunnen volgens jou nog verder groeien?' 'Welke spelers hebben specifieke kwaliteiten die van waarde zijn tegen een specifieke tegenstander?' Voor mij is de hoogste vorm van teamontwikkeling het feit dat spelers zich verantwoordelijk voelen voor verbetering.

Dat ze zelf signaleren wat beter kan en actief meedenken.'

Adequaat reageren in de praktijk

'In dit artikel hebben we zeven kenmerken besproken van succesvolle teams. Even los van het aantal, want het hadden er ook twaalf kunnen zijn, draait het vooral om het handelen van de trainer-coach. Het is zijn taak en verantwoordelijkheid om het team zó te beïnvloeden, dat er steeds weer stapjes worden gezet. En dat is allesbehalve gemakkelijk, want als hoofdtrainer sta je best alleen. Zorg daarom ook dat je een goede staf hebt waar je op kunt vertrouwen en die je van feedback voorziet. Een staf ook die zaken signaleert en je aanvult, bijvoorbeeld op vlakken waar je zelf minder goed in bent. Je kunt van tevoren nog zoveel bedenken, hoe je op situaties in de praktijk reageert bepaalt voor een groot deel het succes. En dat adequaat reageren op de praktijk gaat beter en is makkelijker, zodra je weet wat je wilt, zodra je weet wat je belangrijk vindt en welke kant je op wilt.'

Reageren?
Mail Paul op paul@wijzijnmeglio.nl

'Bij 'managen' gaat het in feite om het stabiel houden van de hiërarchie'