

“Talent wins games, but teamwork and intelligence wins championships” – Michael Jordan

Drs. Allard Gerritsen

Journalisten spreken over trainers met magische kwaliteiten, over Dreamteams, over een mooie mix van bepalende en dienende spelers. Wat zijn toch de mechanismen van een team dat boven zichzelf uitstijgt? Wanneer is het geheel meer dan de som der delen? De sociale psychologie kan ons daar meer over vertellen. Interessant, want Londen staat voor de deur. Ik bespreek hierna vier belangrijke mechanismen bij teamvorming.

Positieve identiteit

Het eerste mechanisme is heel basaal namelijk dat een speler *deel van de groep wil zijn*. Spelers willen zich binden aan het team en er deel van uitmaken. De spelers zien het team als een begerenswaardige ‘ingroup’. De speler ontleent dan een prettig gevoel aan het team waar hij of zij bij mag horen. Dit wordt ook wel positieve identiteit genoemd. Die positieve identiteit wordt versterkt door diverse processen, bijvoorbeeld door zich af te zetten tegen andere groepen of teams: de ‘outgroup’. Spelers uit de ‘ingroup’ vinden zichzelf beter en competentere dan de ‘outgroup’. Een speler die lid van de ‘ingroup’ wil zijn, is bereid om te investeren en zich te conformeren aan de eisen en normen die gevraagd worden (Bourhis e.a. 2001; Ellemers e.a. 1999). <Figuur>

Vertrouwen

Het tweede mechanisme dat heel belangrijk is, is *vertrouwen*. Vertrouwen is niet af te dwingen en niet op te leggen, het moet groeien. Spelers zien gedrag en resultaten van medespelers in trainingen en wedstrijden en kennen daar betekenissen aan toe. Soms wordt er positief gelabeld, soms negatief. Vertrouwen groeit als spelers in heel veel verschillende trainings- en wedstrijdsituaties steeds meer kennis krijgen van elkaars gedrag en de effectiviteit van dat gedrag. Naarmate een speler beter weet wat de ander doet en moet doen, wordt zijn of haar vertrouwen groter in die ander. Zeker als de speler daar zelf en het team daar beter van worden. Deze vorm van vertrouwen wordt wel ‘Knowledge based trust’ genoemd (vrij vertaald naar Boon, 1991). We herkennen dit verschijnsel bij trainingsmodellen waarin spelers veel verschillende omstandigheden met elkaar meemaken in een langdurige aanloop naar belangrijke evenementen. Met heel diverse trainings- en wedstrijdstandigheden. Denk aan trainingskampen, en bijvoorbeeld het Bankrasmodel uit de jaren negentig. Door uren te maken gaan spelers steeds meer op elkaar vertrouwen en weten elkaar na verloop van tijd blindelings te vinden. Er zijn enkele belangrijke voorwaarden die nodig zijn voor het ontstaan van vertrouwen:

- Tijd en gelegenheid voor het team om zich te ontwikkelen.
- Veiligheid om te kunnen experimenteren.
- Een ‘open vizier’ naar andere spelers.
- Een cultuur waarin nieuwsgierig en positief gekeken wordt naar elkaars spel(gedrag) en bedoelingen.

Een andere vorm van vertrouwen waar de literatuur over rept is ‘identification trust’. Anders gezegd, “als je meer weet van de ander en een persoonlijke band opbouwt, dan kun je makkelijk op de ander

vertrouwen" (Gerritsen en Nauta, 2008) . In een groeiende werkrelatie zal eerst de 'knowledge based trust' ontstaan en pas later soms de 'identification trust'. <Figuur>

Roldiversiteit

Het *principe van de roldiversiteit* is het derde mechanisme dat van belang is. Dit principe komt er op neer dat verschillen tussen spelers wenselijk zijn. Zwart/wit gesteld: niet iedereen kan de grillige, begenadigde spits zijn, maar met alleen spelverdelers win je ook geen wereldbeker. De Engelse psycholoog Belbin (1998) ontdekte dat optimaal presterende teams juist heterogene teams zijn. Teams met verschillende karakters en persoonlijkheden. Belbin vond in zijn onderzoek steeds 8 terugkerende rollen. Elke rol omvat typerende gedragingen en eigenschappen die gezien kunnen worden als kwaliteiten, maar ook als valkuilen: het zijn twee zijden van dezelfde rol (Gerritsen, 2009). Succesvolle teams, zo blijkt, koesteren roldiversiteit. Belbin stelt dat teamleden beter samenwerken als:

- ze zichzelf kunnen zijn en kunnen werken vanuit hun authentieke kwaliteiten.
- ze de rolinvulling zelf mede mogen bepalen.

Dit vraagt van individuele spelers zelfkennis en ervaring. Van de staf vraagt dit durf om te experimenteren met spelers, bijvoorbeeld in onverwachte rollen. Het vraagt tenslotte om overleg tussen coach en spelers over de te vervullen rol. Het blijkt belangrijk te zijn om een cultuur te creëren waarin men elkaar aanspreekt op kwaliteiten en taakverantwoordelijkheid. <Figuur>

"I have 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" – Phil Jackson

Groepsvorming

Het vierde en laatste belangrijke mechanisme is dat van de *groepsvorming*. Uit de groepsdynamica leren we dat een groep of team een eigen ontwikkeling doormaakt, die te typeren is met de reeks: forming, storming, norming en performing (Tuckman, 1977). De forming-fase is te typeren als aftastend. Betrokkenen zijn meer met vorm dan met de inhoud bezig. In deze fase is het team doorgaans weinig productief. Coaches doen er goed aan om in deze fase vooral leiding te nemen, veiligheid te bieden, spelers uit te nodigen tot experimenteren met een open vizier, en vooral goed te observeren hoe spelers met elkaar communiceren. In de storming-fase gaat het vooral om discussie en machtsstrijd. Wie neemt/krijgt welke positie en invloed? Wie worden de leiders in de groep en op welke terreinen? In deze fase is het wijs als coaches vooral begeleiden en overleggen. Belangrijke taken zijn dan: machtsstrijd begeleiden (niet vermijden), grenzen stellen en bewaken, taken en rollen bespreken, vooral luisteren (voorzichtig met oordelen). De productiviteit van het team is in deze fase het laagst van alle fasen: het team is vooral met zichzelf bezig! De norming-fase is al meer constructief. De centrale thema's zijn: de gezamenlijke doelen, de strategie, taak- en rolverdeling, rolinvulling en het draagvlak. Belangrijke taken voor de coach zijn: positief bekrachtigen, leiderschap vaststellen, afspraken vastleggen. In de fase die hierop volgt kan er vooral geogst worden. In deze performing-fase is er balans in het team, plezier en is het team effectief. De coachtaken richten zich vooral op het delegeren van verantwoordelijkheden, stimuleren van (team)verantwoordelijkheid, en het prikkelen van individuele spelers. Deze fase wordt ook wel de autonome fase genoemd. Het boeiende van groepen is, en dat weet iedere ervaren coach, dat

bovengenoemde fasen zich cyclisch afspelen. Hier wordt mee bedoeld dat door een kleine verandering in of om een team er een nieuwe storming en norming-fase kan ontstaan. <Figuur>

“Teamontwikkeling is weten dat je iets onzekers tegemoet gaat” - Maurits Hendriks

Samenvattend kunnen we stellen dat een Superteam niet zomaar ontstaat. Ten eerste zullen spelers heel graag bij de in-group van hun droom- of selectieteam willen horen. Zonder die wil en motivatie kan men waarschijnlijk niet voldoende investeren en zich schikken binnen de gestelde eisen en normen. Een tweede proces dat van belang is, is het ontwikkelen van vertrouwen. Dat kan alleen als er tijd en gelegenheid is om als team te groeien, als er veiligheid is en voldoende openheid. Het koesteren van roldiversiteit is een derde principe dat ten grondslag ligt aan een succesvol team. In de beschrijving van het vierde principe van groepsontwikkeling, forming, storming, norming en performing, wordt bovendien duidelijk dat er van de coach en zijn medestafleden meerdere competenties gevraagd worden die een beroep doen op sociaal psychologische inzichten.

Voor meer informatie over teamroltheorie of teamroltrainingen kun je contact opnemen met de auteur. Drs. Allard Gerritsen werkt als adviseur en opleider bij EXPOSZ. Hij verzorgt trainingen en workshops op het gebied van samenwerking, groepsdynamica en communicatie. Hij is auteur van Het Teamrolspel. Voor meer informatie zie: www.exposz.nl

Figuur: De 'in group'



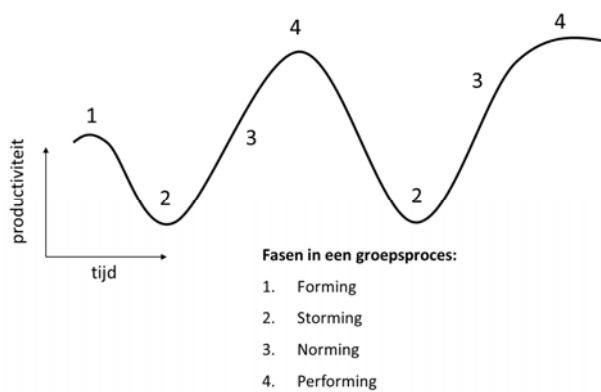
Figuur: Vertrouwen



Figuur: Teamrollen



Figuur: Fasen van Groepsontwikkeling volgens (Tuckman, 1977)



Citaten zijn afkomstig uit: Batavieren (2010). Het talent, het team en de zoektocht naar een coach. Een sportieve drie-eenheid nader bezien. Amsterdam: Nederlands Hockey Vereniging De Batavieren.

Literatuur:

Belbin RM. Management Teams (1998). Over succes- en faalfactoren voor teams. Schoonhoven: Academic Service.

Boon SD, Holmes JG. The dynamics of interpersonal trust: resolving uncertainty in the ace of risk. In: R.A. Hinde, Groebel J (eds.) (1991). Cooperation and prosocial behaviour Cambridge: Cambridge University Press, pp. 190-211.

Bourhis RY, Gagnon A. Social Orientations in the Minimal Group Paradigm. in: Brown R, Gaertner SL (Eds) (2001) Blackwell Handbook of Social Psychology: Intergroup Processes. Oxford: Blackwell Publishers.

Ellemers, N, Spears, R, Doosje, B. (1999) Social identity: context, commitment, content. Oxford: Blackwell.

Gerritsen AGA, Nauta AP (2008) Samenwerking is te leren! Maar hoe? Tijdschrift voor medisch onderwijs, vol. 27, nr. 3, pp.109-119.

Gerritsen AGA (2009). Kleur bekennen met het Teamrolspel. Welke rol speel jij in een team? Amsterdam: Vrije Universiteit; Maarssen: Reed Business.

Tuckman BW, Jensen MA (1977) Stages of small group development revisited. Group and Organisation Studies, 2, pp. 419-427.