



# Teambuilding.

Teambuilding, een proces om tot succesvol teamwork te komen..  
Er zijn eigenlijk zeven essentiële vaardigheden voor een succesvol teamwork.

Die vaardigheden zijn:

1. **Luisteren:** het is belangrijk om te luisteren naar ideeën van andere mensen. Als mensen vrij zijn hun ideeën te uiten, dan zullen deze ideeën andere ideeën produceren.
2. **Vragen:** het is belangrijk om vragen te stellen en te overleggen om de doelstellingen van het team te bereiken.
3. **Overtuigen:** individuen worden aangemoedigd om hun ideeën uit te leggen, te verdedigen en uiteindelijk hun ideeën aan te passen.
4. **Respecteren:** Het is belangrijk om andere ideeën te respecteren en te ondersteunen.
5. **Helpen:** het is essentieel om elkaar te helpen, dit is dan ook het algemene idee van teamwork.
6. **Delen:** het is ook belangrijk om informatie te delen met het team om zo een omgeving van teamwork te creëren.
7. **Deelnemen:** iedereen wordt aangemoedigd om deel te nemen in het team.

Communicatie wordt door onderzoekers als het meest essentiële onderdeel van het werken in teams gedefinieerd.

De kwaliteit van communicatie is daarmee zeer bepalend voor de teamprestatie. Deze wordt belangrijker naarmate de complexiteit van de taken van het team toeneemt.

De kwaliteit van de communicatie in een team moet toenemen naarmate de samenwerking in een team zich verder ontwikkelt .

Het begrip communicatie is veelomvattend.

Het gaat over vaardigheden als non-verbale gespreksvaardigheden, verbale gespreksvaardigheden en het gebruiken van de verschillende communicatieniveaus. De meeste mensen denken bij het woord teambuilding aan gesprekken op een onbewoond eiland, samen op een zelf gemaakt vlot een water oversteken, samen een hut bouwen, enz.

Dit zijn ook vormen om aan een team te werken.

Is dit het enige waarmee een groep mensen tot een team gekneed kunnen worden?

In mijn optiek niet.

Communicatie is in mijn beleving het sleutelwoord om een groep mensen tot een team te smeden.

De spelers, maar ook de trainer, willen weten waar ze aan toe zijn, zodat ze keuzes kunnen maken.

Spelers en trainer willen niet in het ongewisse leven.

Bij een nieuw te vormen team komt steeds de vraag naar voren:

“ Wil ik wel bij deze groep horen?”



"Voel ik mij thuis, kan ik mij bij deze groep goed ontplooiën en kan ik in deze groep wel mijzelf zijn, of moet ik mij steeds aanpassen en in het ergste geval mijzelf geweld aan doen om bij deze groep te horen?"

Je hoort steeds vaker over trainers die problemen met spelers hebben en over problemen tussen spelers onderling.

Ook de mentaliteit is daar debet aan.

Niet iedereen wil er vol voor gaan.

Omdat je vaak al blij bent dat je 9 á 10 spelers bij elkaar kunt krijgen, heb je de neiging om daar concessies bij te doen.

Heel begrijpelijk, maar de vraag is of dat wel verstandig is.

Spelers willen jou als trainer uitspraken laten doen.

Een voorbeeld:

*"Ik wil wel bij dit team komen, maar dan moet ik ook spelen".*

Je hebt dan als trainer de neiging om te zeggen:

*"Maak je maar niet ongerust, je krijgt je speeltijd wel".*

Achteraf blijkt dan dat het aantal sets of wedstrijden dat door deze speler gespeeld wordt, veel minder is dan hij gedacht had, terwijl jij vindt dat hij heel veel speeltijd heeft gekregen.

Communicatiestoornis, duidelijkheid?

Het komt voor dat spelers, op nationaal en internationaal niveau niet in een "hoger" team willen spelen.

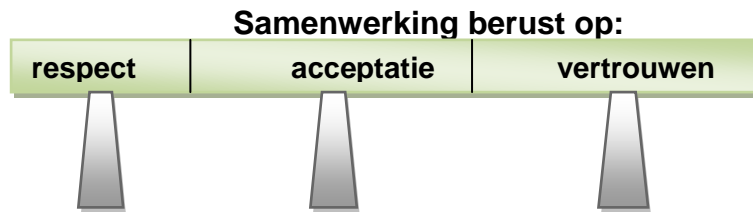
Oorzaken kunnen zijn:

1. De trainer bevalt hem niet.
2. Er is geen duidelijkheid.

Zoals gezegd wordt de trainer vaak onder druk gezet om uitspraken te doen die je eigenlijk niet moet en kunt doen. Laat je je als trainer, om in ieder geval tot een goed begin van de samenwerking te komen, tot zulke uitspraken verleiden, is dit meestal het begin van een slechte samenwerking tussen jou als trainer en het team.

Wanneer er geen duidelijkheid is, of wanneer er geen of halve of eenzijdige afspraken gemaakt worden, dan is het de vraag of de trainer het eind van het seizoen haalt.

De lezers die mij kennen weten dat ik drie begrippen gebruik als basis voor een goede samenwerking.



*Wanneer je één van deze pijlers weghaalt zul je zien dat de brug instort (kantelt). Vooral wanneer de pijler onder **respect** of **vertrouwen** ontbreekt. Wanneer de pijler onder acceptatie wegvalt zal de brug even stand houden, maar uiteindelijk zal ook dan de brug instorten*

Als het om één speler gaat, dan moet deze speler het team verlaten.

Dit is snel gezegd, maar heel moeilijk uitvoerbaar.

Daarom is de voorbespreking bij een nieuw team en voor een nieuw seizoen heel belangrijk.

Tijdens zo'n gesprek moet duidelijk worden wat iedereen wil.

Je moet dan bij jezelf het volgende afvragen:

- Kan ik dit team trainen wanneer er geen respect is?
- Kan ik dit team coachen wanneer er geen acceptatie is?
- Kan ik met het team en met individuele spelers een gesprek aangaan wanneer er geen vertrouwen is?

Dit zijn maar drie voorbeelden, je kunt er zelf nog wel een aantal noemen denk ik.

Bij de meeste teams heb je meestal niet zoveel invloed op een teamsamenstelling.

Je zult moeten roeien met de riemen die je hebt.

Voor het eerste team is vaak nog wel een keuze te maken, omdat dit team voorrang heeft, maar wanneer je een tweede of derde team traint, dan zul je vaak concessies moeten doen.

Bijvoorbeeld:

Tijdens het seizoen krijgt een speler van het 1<sup>e</sup> team een blessure of hij stopt er mee. Het 2<sup>e</sup> team zal dan een speler moeten afstaan.

Het gevolg is dat alle onderliggende teams zich zullen moeten aanpassen aan het hogere team.

Dat is niet altijd even gemakkelijk.

Dus duidelijke afspraken, zodat je als trainer, maar ook als speler, weet wat de consequenties zijn als er problemen bij een hoger team ontstaan.

Ik heb mijzelf vaak de vraag gesteld of ik een speler kon coachen die ik niet mocht.

De volgende vraag is dan of je als coach met iedere speler een goede verstandhouding moet hebben.

In elk team is wel een speler aanwezig die niet zo goed in de groep ligt, of die jij als trainer niet mag.

Heeft niet iedere trainer voorkeur voor spelers?

Dat is niet erg, dat is menselijk en een trainer is ook maar een mens.

Maar het mag niet zo zijn dat dit voor de andere spelers merkbaar is.

Je moet je dan als trainer afvragen waarom deze speler minder goed in de groep ligt.



In de jarenlange ervaring die ik als trainer/coach heb, ben ik er achter gekomen dat je nooit een speler moet coachen die je niet mag.

In het begin van mijn trainersloopbaan en dat is heel wat jaren geleden, dacht ik dat ik iedereen kon coachen.

Dat is niet het geval.

Door schade en schande ben ik er achter gekomen dat dit niet werkt.

In het begin hield ik er geen rekening mee wie ik coachte, maar op een gegeven moment ging ik mij ergeren en dat was tijdens het coachen ook merkbaar.

Ik moest mij inhouden en kon mijzelf niet meer zijn.

Ik kwam er toen achter dat ik niet iedereen kon coachen.

We hebben het uitgepraat en de rest van het seizoen ging redelijk, maar ongewild hield ik toch rekening met die speler en dat is niet goed.

Aan het eind van het seizoen ben ik ook als trainer opgestapt, omdat deze belangrijke speler bleef.

Dat was jammer.

Wat ik daaruit geleerd heb is dat ik voordat ik een team ga trainen eerst uitvoerige gesprekken met de spelers wil hebben.

Je moet proberen dan een goed beeld te krijgen van de personen die jouw team vormen.

Vaak weten de spelers van elkaar niet, wie ze zijn.

Er wordt te weinig gepraat en geluisterd.

Het nieuwe seizoen staat voor de deur, dus trainen en kijken wie op welke positie moet spelen.

Nee, eerst een goede communicatie.

Inventariseer voordat je met trainen begint.

Het kost tijd, maar dat win je altijd terug.

Wanneer er tijdens de competitie puin geruimd moet worden kost dat veel meer tijd en het moment is minder geschikt.



Je moet je als trainer afvragen waarom je deze speler niet zo graag mag.

"Ligt dat ook niet een beetje aan mij?"

Nu kom ik weer op één van de drie begrippen terug. Je moet alle spelers respecteren en proberen in te schatten waarom een bepaalde houding (attitude) van een speler jou niet aanspreekt, of zelfs ergert.

Spelers moeten zichzelf kunnen zijn, uiteraard met inachtneming van bepaalde gedragsregels.

Jij als trainer moet ook jezelf kunnen zijn.

Niets moet geforceerd zijn. Iedereen loopt dan op zijn tenen en dat is niet goed.

Wanneer je als trainer een speler naar je hand wilt zetten en wanneer het erop neerkomt dat hij zijn eigen "ik" over boord moet gooien, dan ben je niet goed bezig.

Hoe kom je er nu achter hoe de ander is?

In feite is dat heel eenvoudig.

### **Communicatie.**

Laat de spelers maar zeggen wat zij van elkaar vinden.

Er is vaak onbegrip over het gedrag van medespelers.

Je weet dat je bepaald gedrag vertoont, maar je weet niet hoe dat gedrag bij een ander overkomt.

Er zijn ook gedragingen waarvan je je niet bewust bent, maar die wel door een ander worden waargenomen.

De zogenaamde zwarte plekken in je gedrag.

Ik heb eens door een geblesseerde speelster een test laten uitvoeren.

Omdat zij niet als speelster inzetbaar was wilde ik haar wel bij het teamgebeuren betrekken, daarom kreeg ze tijdens trainingen en wedstrijden bepaalde opdrachten.

Één van deze opdrachten was dat zij de andere speelsters goed moest observeren. Niet interpreteren dus; alleen bepaalde gedragingen opschrijven zonder daar een oordeel over te vellen.

Dus niet: *"Ik zag dat je kwaad werd en de bal wegtrapte nadat je de bal in het net geslagen had"*, maar: *"Ik zag dat je, nadat je in het net geslagen had, de bal wegtrapte"*.

Of, *"Ik zag dat je teleurgesteld was en daardoor het net naar beneden trok"*.

Nee: *“Ik zag dat je, nadat je de bal uitgeslagen had, het net naar beneden trok.*

Je ziet dat iemand huilt, of dat van verdriet of vreugde is, is niet altijd direct waar te nemen.

Wanneer je daar toch vreugde of verdriet aan koppelt is dat interpretatie.

Dat wil niet zeggen dat de tranen, die de trainer huilt, wanneer zijn team de laatste bal geslagen heeft en kampioen is geworden, van verdriet zijn.

Het bleek, dat een aantal speelsters zich niet van hun gedrag bewust was, of dat nu bij een fout of bij een punt was.

Speelsters, die bepaald gedrag bij een medespeelster zagen, interpreteerden dat altijd positief of negatief, terwijl de bewuste speelsters zich van haar gedrag totaal niet bewust was.

De betreffende speelster wist dus ook niet dat dit gedrag verkeerd “geïnterpreteerd” kon worden.

Je raadt het al: de misverstanden stapelden zich op met escalatie als gevolg.

Wanneer je kampioen geworden bent is het makkelijker praten over het nieuwe seizoen dan wanneer je gedegradeerd bent.

Verschuil je niet achter allerlei onduidelijkheden.

Wees eerlijk en neem eventueel ook vervelende maatregelen.

Doe dat zo snel mogelijk en schuif dit niet voor je uit.

Op een gegeven moment zal iemand een beslissing moeten nemen hoe het verder moet. In principe ben jij dat als trainer, uiteraard in overleg met de technische commissie.

Als er een goede- en open communicatie is weten de spelers dat te waarderen.

Zo durven zij ook hun mening te geven, omdat ze weten dat er geluisterd wordt en dat er iets mee gedaan wordt. Je kunt als trainer alleen maar voordeel hebben van een goede communicatie.

Je kunt dan snel ingrijpen en escalaties voorkomen.

Een ander belangrijk onderdeel is het formuleren van doelstellingen.

Deze doelstellingen zijn meestal voor het team, maar er zijn ook individuele doelstellingen.

Een doelstelling zou kunnen zijn: kampioen worden. Welk team wil dat niet?

(Deze doelstelling is te vaag.)

Door het competitieverloop, blessures en absentie en andere niet beheersbare factoren bij je eigen team en de concurrentie moet de doelstelling wellicht al snel worden bijgesteld.

Het heeft mijn voorkeur dat er steeds voor 5 wedstrijden een doelstelling wordt gesteld. Bijvoorbeeld: 10 punten uit de komende 5 wedstrijden.

Wanneer deze doelstelling wel of niet gehaald wordt, geeft het de mogelijkheid om op tijd de doelstelling bij te stellen voor de volgende 5 wedstrijden.

Ook individuele doelstellingen zijn belangrijk.

Zo kan de doelstelling zijn: beter worden.

Ook dat is een algemene doelstelling en vaak niet direct te meten.

Beter is de vraag **waarin** de speler beter wil worden.

Dat kan zeer uiteenlopend zijn.

Niet alleen beter worden in specifieke volleybaleigenschappen, maar ook verbeteren van lenigheid, coördinatie en mentaliteit kan het doel zijn.

Beter omgaan met emoties, bijvoorbeeld.

Je weet dat wanneer de emoties de overhand krijgen het prestatieniveau daar onder te lijden heeft.

Deze laatste doelstelling moet je individueel met je spelers bespreken.

Schrijf dat op en geef aan wanneer je weer een gesprek met hem aangaat om te kijken of de doelstelling ook haalbaar is of misschien al gehaald is, waardoor er een nieuwe doelstelling geformuleerd kan worden.

Wees ook duidelijk in de afspraken t.a.v. de wisselerspelers.

Wanneer de afspraak is dat elke wedstrijd gewonnen moet worden, houdt dat in dat bepaalde spelers aan de kant gehouden worden.

Wil iedereen dat wel?

Je moet je ook realiseren dat jij als trainer ook deel uitmaakt van het team.

Dat houdt in dat jij als trainer je ook moet kunnen vinden in de afspraken die gemaakt worden.

Kun je dat niet, word dan geen trainer van deze groep.

Word je dat wel dan doe je jezelf geweld aan en dat werkt niet.

Op een gegeven moment zul je je gaan ergeren.

Dat gedrag is vaak duidelijk merkbaar in de groep.

Je moet al een hele goede aanvoerder hebben die tegen jou durft te zeggen dat je niet meer de trainer bent van het begin van het seizoen.

Je loopt het risico dat door jouw houding er een conflict ontstaat dat je eigenlijk niet ziet.

Zo wordt er in de kleedkamer over gesproken.

En wanneer je trainer bent van een damesteam weet je niet wat er besproken wordt.

Stel jezelf kwetsbaar op, daardoor verlaag je de drempel om kritiek van je spelers te krijgen.

Ik ga er altijd van uit dat kritiek positief bedoeld is.

Belangrijk is, zoals ik al eerder heb geschreven, dat er respect, acceptatie en vertrouwen is.

(Dat deze 3 begrippen niet direct aanwezig zijn is logisch, dat moet groeien, maar de intentie moet aanwezig zijn om dat te willen.)

Respect, acceptatie en vertrouwen moeten groeien, vaak zijn ze niet vanaf het begin alle drie aanwezig. Als de bereidheid van alle groepsleden maar aanwezig is om hiernaar te streven.

Sommigen moeten iets of veel inleveren.

Bij de gesprekken komt dat wel naar voren.

De spelers moeten vooral kunnen zeggen wat ze willen.

Geen mens is gelijk, dus de ene speler wil veel vrijheid en de andere wil duidelijk gestuurd worden.

De ene speler wil veel vrijheid en de andere speler wil duidelijk gestuurd worden.

Het is belangrijk dat je gelooft in je spelers en dat de spelers het geloof in eigen kunnen ook door jou wordt bevestigd.

Fouten maken mag, accepteer dat ook, maar zorg er wel voor dat ze van de fouten leren.

Wees duidelijk in je beslissingen.

Het is bijvoorbeeld voor een oudere speler erg moeilijk om zijn plaats af te moeten staan aan een jongere.

Maak duidelijk dat deze jongere speler er meer recht op heeft gezien de afspraken die aan het begin van het seizoen zijn gemaakt.

Ook door analyses van wedstrijden kun je dat duidelijk maken.

Alleen de opmerking: "Ik denk dat hij beter is", kun je vergeten.

Feiten, daar valt niet aan te tornen.

Wanneer je een gesprek met een speler moet aangaan, omdat hij de laatste tijd niet optimaal presteert, zorg dan dat je dit rustig kunt doen en zeker niet direct na een wedstrijd bijvoorbeeld, waarbij de emoties hoog kunnen oplopen.

Neem ook de tijd voor dat gesprek en ga niet steeds op je horloge kijken.



Zorg dat ergernissen en emoties niet bij jou aanwezig zijn.  
Houd het rationeel tijdens het gesprek.

Denk nu niet dat alleen spelers fouten maken, ook een trainer maakt ze.  
Dat is niet erg, wel jammer, maar accepteer dat.

Wanneer jij als trainer een fout maakt, geef dat toe en probeer niet door middel van gedraai een rechtvaardiging te vinden voor bijvoorbeeld een foute wissel of een verkeerde uitspraak tijdens een time-out.

Wanneer je de fout toegeeft, accepteert de speler of het team dat eerder dan wanneer je er om heen draait. Misschien weet je het wel zo te draaien dat de spelers het gevoel krijgen dat door hun houding jij een fout gemaakt hebt.

Wanneer dat het geval is, verliezen de spelers het vertrouwen en het respect voor jou als trainer en dat is het laatste wat je wilt.

### **Samenvattend:**

Vertrouw je speler en respecteer en accepteer elkaar.

Jouw gedrag en houding moeten een voorbeeld voor alle spelers en begeleiders zijn.

Wanneer er een goede sfeer is en er duidelijkheid heerst, heb je al die overlevingstechnieken en gespreksessies op de hei niet meer nodig.

Het kan best gezellig zijn, maar het heeft minder invloed op teambuilding dan een goede communicatie.

Succes met je teambuilding

Wilhelm de Ruiters