

# De vijf fases van teambuilding

'Veel Nederlandse teams hebben moeite de wedijver te genereren'



DEEL 9

Teambuilding is een proces. Het staat voor bouwen aan, voor ontwikkeling van. Het is een dynamische aangelegenheid. Teambuilder Peter Murphy benoemt in zijn voordrachten de vijf fases van het leven van de groep en de ontwikkeling van het team.

**D**e meestercoach uit Uden, die zijn leven lang al studeert op de grote plus van de verzameling der krachten, is aanhanger van het Tuckman-model, een Amerikaanse aanpak. Tuckman - met de onderzoekers Carron, Schulz, Drexler en Sibbet een van de grote namen in de wetenschappelijke wereld van teambuilding - onderscheidt vijf stadia van ontwikkeling 'die elke keer weer terugkomen, die je met een beetje je best doen in een uurtje of een dag zelfs kunt naspelen'.

De vijf fases, van 'de geboorte tot het sterven' van de groep, hebben prachtig allitererende, Engelse benamingen: *forming*, *storming*, *norming*, *performing* en ten slotte *adjourning*. Het gaat om voortdurende veranderingen in de cohesie van de groep en het team.

## Forming

'In de eerste fase, *forming*, is er sprake van oriëntatie op de taak en op elkaar. Het gaat om de vorming van de groep. De groepsleden proberen te achterhalen wat ieders kwaliteiten zijn. Ze tasten elkaar af, ze snuffelen aan elkaar. Ze zijn nog onzeker over hun rol en geven zich daarom nog niet helemaal bloot. De coach is in die fase de absolute leider, hij is de man achter het stuur. Hij richt zich voornamelijk op individuele gesprekken, waarin taken worden doorgeproken en functies worden toegekend.'

## Storming

'De tweede fase is die van *storming*, het zoeken naar consensus en het testen van elkaars grenzen. Het is de weerstandsfase, een heel belangrijke fase. Er bestaat spanning, polarisatie en conflictstof. Wie heeft hier de macht? Deze periode is noodzakelijk voor verdere groei. De groepsleden

hebben de gelegenheid elkaar te leren kennen door discussies en stevige woorden. Bedoeld om uit te zoeken wie de controle en de status bezit. Je mag niet te lang in deze fase blijven hangen, want dat kan je als coach, maar ook als team de kop kosten. Veel teams slagen er maar niet in om door deze fase heen te ko-

'De taakgerichte leider moet als de sleutelfiguur worden beschouwd'

men. Het was het Feyenoord van Arie Haan. Ik heb het er met assistent-coach John Metgod over gehad, bij de cursus coach betaald voetbal. Hij herkende veel uit die tijd. 'Toen Leo Beenhakker bij Feyenoord kwam, was het team al heel lang in die tweede fase, de fase van het conflict. Beenhakker heeft ze daar doorheen geloodst. Dat is zijn grote verdienste. Daarna zijn ze eindelijk gaan presteren. Ze kwamen als groep in de cohesiefase en werden ten slotte in de prestatiefase, de *performing* periode, landskampioen. Maar daarvoor bleven ze maar in de *storming* fase hangen.'

## Norming

De derde fase is die van *norming*, de normering, het bereiken van consensus. Er moet worden gecommuniceerd, er ontstaat cohesie. Het groepsklimaat is er een van samenwerking. 'Het gaat in die derde fase, de *norming*, om de oplossingen voor de conflicten uit de vorige fase. Die worden in de groep gegooid. Het goed beëindigen hiervan is nodig voor het verkrijgen van respect of, beter nog, waardering voor elkaars kwaliteiten. In deze fase komt ook

de pikorde binnen een groep tot stand.'

## Performing

De vierde fase, *performing*, is de periode van het wedstrijdoptreden, van het presteren. 'De groepsleden hebben in de vorige fase letterlijk leren leven met elkaar. Van die ervaring profiteren ze in de vierde fase. De groep weet wat men aan elkaar heeft. De rollen en functies zijn bekend, de structuur van de groep is stabiel. Alles is gereed om de energie te bundelen voor het bereiken van de beoogde prestatie. De groep is er klaar voor.'

## Adjourning

De vijfde fase, *adjourning*, is die van het reces, het uiteengaan. 'De groep voelt geen betrokkenheid meer, maar binnen het team is wel voldoening en waardering dat het allemaal is gelukt. Eigenlijk is elke verandering in de

'Sporters moeten zich kunnen manifesteren met hun specifieke talenten'

samenstelling van de groep - routiniers stoppen, jonge talenten stromen in - een klein beetje het einde van een groep.'

'Je begint daarna weer bij fase één. Met de komst van nieuwe groepsleden dient de coach te beseffen dat in feite de bovenstaande cyclus weer begint. Meestal gaat het dan wel sneller, omdat binnen de groepsstructuur een aantal overeengekomen regels niet meer ter discussie zal staan. De oude groepsleden zullen de nieuwe hierop wijzen.'

'De vijfde fase treedt ook in als het groepsdoel sterk verandert: bij

promotie of degradatie. Dat is niet dramatisch. Vaak veranderen, bij degradatie bijvoorbeeld, de omgeving en de organisatie van en rond een team op drastische wijze.'

## Twee leiderschapstypen

Murphy betoogt dat in de door hem uitgewerkte, vijfdelige Tuckman-aanpak de derde en vierde fase een groot belang vertegenwoordigen voor de coach. Hij moet dan luisteren en kijken naar hoe de groepsleden en teamgenoten zich onderling verhouden. Het zal hem inzicht bieden in 'het beest' dat in de groep schuilgaat. Bij de coaching van die twee processen (*norming* en *performing*) gaat het om twee types van leiderschap: de taakgerichte leider en de sociaal-emotionele, de persoonsgerichte leider. Die rollen zijn in de topsport meestal verdeeld over verschillende mensen. In familietermen: de taakgerichte leider is de va-digfiguur, de sociaal-emotionele begeleider is de moeder van de

'Je hebt de extremen, de verschillmakers, nodig om beter te zijn'

groep, de figuur van de arm om de schouder. 'De taakgerichte leider moet als de sleutelfiguur worden beschouwd. Sport is nu eenmaal een taakgerichte activiteit. Het is duidelijk dat de coach die voornaamste rol bekleedt. Soms is de sociaal-emotionele, de persoonsgerichte rol in te vullen door de manager of een oud-speler. Ook de arts of de fysiotherapeut kan die rol vervullen. Het belangrijkste is dat het duidelijk is wie deze rollen speelt en dat er samenwerking bestaat tussen de mensen die deze taak op zich hebben genomen.'

## Complexiteit

Bij de Nederlandse vrouwenhockeyploeg - het best presterende nationale sportteam van deze voor-olympische zomer - is die rolverdeling zelfs officieel ingevuld, met

coach Marc Lammers en teambuilder Bill Gillissen. 'Als we praten over gouden medailles, over top van de wereld, kun je je afvragen of het teambuildingsproces nog wel kan

'De keuze in Nederland is om straks 160 te gaan rijden of helemaal niet'

worden geleid door die ene coach.'

'Natuurlijk blijft die de *leading indicator*, maar als je de complexiteit van de tegenwoordige begeleiding ziet dan is er ruimte voor een aanpak als bij de hockeyvrouwen, met Bill Gillissen. Als je vijftien speelsters in je team hebt, hoe wil je dan iedere speler, elke combinatie van spelers goed in kaart brengen? Dat kun je niet in je eentje. Want het is zo belangrijk dat je het talent van die speler juist aanspreekt. En de omstandigheden en de omgeving creëert, waarin die speler zijn talenten tot hun kan laten komen.'

'Dat is voor mij de essentiële vraag. Ben jij als coach in staat om in die *teamsetting* dat talent van die sporter aan te spreken, zodanig dat je weet wat dat specifieke talent is en zodanig dat je een omgeving creëert waarin die sporter zich kan manifesteren? Simpel gesteld: waarom zet ik die vent linksbuiten? Omdat hij daar het beste tot zijn recht komt. En dan zet ik hem niet rechtsachter.'

## Striving talents

'Dat is de essentie van coaching bij teambuilding. Die sporter moet zich kunnen manifesteren met de specifieke talenten die hij heeft. Je zoekt, zeker in de Nederlandse sport, naar *striving talents*, de mannen of vrouwen met de diepe drive, de mensen die kunnen wedijveren. Veel Nederlandse teams hebben moeite die wedijver te genereren.'

'Zo is het ook met denktalent en ten slotte met empathisch talent, invloeden vermogen. Sporters moeten op bepaalde momenten in de schoenen van de ander kunnen gaan staan. De

'We moeten, als het aan mij ligt, met de hele Nederlandse teamsport aan de vrouwenkant aan teambuilding gaan doen. Laten we niet allemaal zelf het wiel gaan uitvinden. Teambuilding is efficiency. Het gaat om efficiënt opereren, ervaringen delen, zaken samen aanpakken.

Al jaren ben ik bezig grote sponsors te interesseren voor zo'n gezamenlijke aanpak. Het gaat daarbij wat mij betreft om zeven nationale vrouwenteams: die van hockey, volleybal, handbal, basketbal, softbal, waterpolo en voetbal.

Het gaat om uitwisselen van kennis en ervaring tussen teams die de top van de Olympische Spelen bapalen - zoals de hockeysters - en die de EK-eindronde nog niet kunnen halen - zoals de basketbalsters en de voetbalsters niet te vergeten. In het voetbal, de grootste seniorenvrouwensport van ons land, moeten we toch echt eens een doorbraak bewerkstelligen.

Laten we de ervaringen van de Lammers/Gillissen-aanpak bij de hockeysters doorsluisen naar de andere sportteams. We kunnen beter samen doen dan dat we elkaar bestrijden in hetzelfde land. Dat kost te veel energie. De goede teams doen hun werk met plezier, efficiënt en economisch, ze zijn spaarzaam met hun krachten.

We zijn in Nederland bezig om van 80 kilometer per uur naar 120 te gaan. Maar de wereldtop rijdt al 150. Dan zet onze aanpak geen zoden aan de dijk. Het is te weinig, de keuze in Nederland is om straks 160 te gaan rijden of helemaal niet.

We hebben nu al grote problemen om die 120 in het uur te halen, er is een te laag basisniveau, de clubs willen hun zegje doen, de competitie is van groter belang. We moeten een weg zien te vinden om de Nederlandse sportteams in de wereldtop te krijgen en te houden.'

*striver* moet ook eens door de ogen van die andere speler kunnen kijken, hem begrijpen. Dat is de ware essentie van het team. Anders heb je alleen maar individuen in het veld staan. En die zijn met zijn allen nooit sterker dan de som der delen.'

'Het gaat om het bouwen van een uitgebalanceerd team. Het is net als een hartslag: daarin zitten een piek en een dal in de grafiek. Maar het gemiddelde is geen rechte lijn, een rechte lijn bij een hartslag betekent dat je dood bent. Het gaat om een golf, en teams maken het verschil door de uiteinden. Je hebt de extremen, de verschillmakers, nodig om beter te zijn. Tien keer hetzelfde of verschillend, daaraan heb je niks. Het onverwachte hoort in een team te zitten, anders is de balans niet goed.' <<