

**KNHB**KONINKLIJKE NEDERLANDSE  
HOCKEYBOND**3<sup>e</sup>**

September 2012

# Hockey **VISIE**

Grip op groepsdynamica:  
vijf fasen uitgelicht

DOELGROEP: **BREEDTEHOCKEY - VELD**

Hockeyvisie is bedoeld voor iedereen die als opleider, trainer en/of coach actief is in de hockeysport binnen tophockey, breedtehockey, jongste jeugd en/of technisch management. In iedere artikelenreeks worden visies gedeeld, kanttekeningen geplaatst, nieuwe ontwikkelingen gemeld en wetenschappelijke onderbouwing aangeboden. Hockeyvisie is een uitgave van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB), is onafhankelijk en wil alle kennis die beschikbaar is op het gebied van opleiden en coachen met liefhebbers delen.

**[www.knhb.nl](http://www.knhb.nl)**

De KNHB Academie biedt hockeyverenigingen ondersteuning bij het ontwikkelen van het technisch beleid en technisch kader. Daarbij richt de KNHB Academie zich op drie pijlers: deskundigheidsbevordering, verenigingsadvies technisch beleid en opleidingen. Meer informatie over de KNHB Academie is te vinden op [www.knhb.nl](http://www.knhb.nl).



# Grip op groepsdynamica: vijf fasen uitgelicht

NLcoach organiseert jaarlijks een aantal congressen, met als doel kennisuitwisseling tussen coaches uit alle takken van sport. Tijdens een congres over mentale coaching werd nader ingegaan op groepsprocessen. Welke verschillende fasen van groepsdynamica kun je als coach herkennen? In dit artikel vind je een overzichtelijke uiteenzetting van de vijf fasen volgens het model van Tuckman, plus praktische handvatten om dit proces te beïnvloeden en te versnellen. Dit geldt voor coaches van prestatieteams, maar zeker ook voor begeleiders van breedteteams. Zowel bij de jeugd als bij de senioren.

door Lutger Brenninkmeijer



## Wie is Lutger Brenninkmeijer?

Lutger Brenninkmeijer was mede-initiator van de Sport-Ways hockeykampen. Midden jaren negentig was hij actief als technisch manager van Hockeyclub Amsterdam, waar hij aan de basis heeft gestaan van het revitaliseringsproces van de oudste club van Nederland. Met diverse jeugdteams is hij landskampioen geworden. Daarna is Brenninkmeijer verenigingsadviseur geworden. Vanuit de KNHB Academie begeleidt hij verenigingen bij het optimaliseren van hun opleiding door middel van visie- en strategietrajecten. Zo heeft hij onder andere Fletiomare jarenlang bijgestaan. De vereniging uit Vleuten / De Meern groeide in tien jaar uit van tachtig leden tot een van de meest florerende hockeyverenigingen met maar liefst 1700 leden.



Organiseer activiteiten om te zien hoe de groep zich formeert.

De teamontwikkeling loopt volgens het model van Tuckman via vijf fasen, in een min of meer vaste volgorde. Tijdens een seizoen kan de ene fase langer zijn dan de andere fase. Dit is afhankelijk van de teamsamenstelling, de invloed van de begeleiding en externe ontwikkelingen (vereniging, competitie, ziekte/blessures etc.). Tijdens een seizoen bestaat het proces van een groep uit de volgende vijf fasen:

1. *Forming*: een groep vormen, elkaar leren kennen.
2. *Storming*: conflicten tussen individuele belangen en teambelangen.
3. *Norming*: vaststellen van gemeenschappelijke teamnormen en -waarden.

4. *Performing*: doelen bereiken, optimale samenwerking leidt tot prestatie.
5. *Adjourning*: ontbinden, wederzijdse afhankelijkheid wordt minder.

*Inzicht in groepsprocessen is onontbeerlijk voor effectief coachen*

## Grip op groepsdynamica: vijf fasen uitgelicht

Fase	'Het' (taakgericht gedrag)	'Ik' (sociaal-emotioneel gedrag)	'Wij' (groepsklimaat)
Forming	- Oriëntatie - Aspecten van de taak verhelderen	- Afhankelijk - Wie is wie? - Welke rol?	- Bewustzijn van samenwerken aan haalbare taken
Storming	- Weerstand - Doel benadrukken - Individuele benadering	- Vijandigheid - Omgangsvormen	- Conflict benoemen en doel uitleggen
Norming	- Communicatie - Wat willen we inzetten?	- Cohesie - Begrip	- Samenwerking
Performing	- Probleemoplossend	- Onderling afhankelijk	- Productief
Adjourning	- Aflopend	- Niet meer betrokken - Geen verplichting	- Uiteengaan en scheiden

Figuur 1: het model van Tuckman.

Elke fase heeft zijn eigen kenmerken, die je als coach kunt herkennen. Daardoor kun je meten in welke fase de groep zit. De uiteindelijke prestatie vindt plaats in de vierde fase (Performing). Je zou kunnen stellen dat het belangrijk is om zo snel mogelijk in deze fase te komen, door de eerste drie fasen over te slaan. Dit is echter een vorm van het paard achter de wagen spannen. Een team kan immers pas in de Performing-fase komen wanneer de drie voorgaande fasen zijn doorlopen; deze schakels zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden binnen de ontwikkeling van een team. De coach kan in deze eerste drie fasen overigens wel sturend zijn in een poging te accelereren naar de vierde versnelling (Performing). Af en toe kan forceren daarbij een middel zijn. Maar let op dat dit niet het doel voorbidschiet.

Inzicht in groepsprocessen is onontbeerlijk voor effectief coachen. Om de coach handvatten te geven om de verschillende

fasen optimaal te doorlopen, heeft sportpsycholoog Matthijs Kruk 'Fasekatalysatoren' ontwikkeld. Deze zullen we in het vervolg van dit artikel toelichten.

### *Probeer de interne motivatie van elke speler te achterhalen*

#### **Forming**

In deze fase leren de spelers elkaar kennen. Met wie heb ik allemaal te maken? Wat kunnen ze? En wie is de persoon achter de sporter? Door aan elkaar te snuffelen leert de groep zichzelf kennen. In deze fase wordt de onderlinge afhan-

kelijkheid bepaald. Het belangrijkste doel is om een gezamenlijke identiteit te creëren; het gevoel van 'erbij' willen horen.

Voor de begeleiding zijn er drie soorten Fasekatalysatoren te onderscheiden:

- *Stel doelen.* Probeer te achterhalen wat de interne motivatie van elke speler is. Vraag naar zijn ultieme doel en naar de reden van dit doel. Zo krijg je meer inzicht in de motivatie drivers van de speler(\*<sup>1</sup>). Laat hem vervolgens zijn eigen doelen voor het seizoen bepalen, wat zijn bijdrage voor het team zal zijn en wat hij dit seizoen van het team verwacht.

Op basis van deze uitkomsten kan het team in een gezamenlijke sessie het teamdoel vaststellen, met de daaraan verbonden afspraken. Dit is vele malen sterker dan dat de begeleiding of de vereniging de doelstelling vastlegt (\*<sup>2</sup>). Let op dat er een goede mix van

## Grip op groepsdynamica: vijf fasen uitgelicht

### Een continu proces

Verandert de samenstelling van de groep tijdens het seizoen? Besef dan als begeleiding dat de groepsprocessen weer van voor af aan beginnen. Zelfs één nieuwe speler kan het teamproces beïnvloeden. Bij kleine wijzigingen kunnen vaak de voorgaande fasen in een kort tijdsbestek doorlopen worden, zeker als je dit als begeleiding goed gemonitord hebt. Er is nog een belangrijk aspect waar je als begeleiding rekening mee moet houden. Ook al blijven het team en de begeleiding in het nieuwe jaar intact, dan nog moet je wederom alle fasen van groepsdynamica doorlopen. Externe omstandigheden – bijvoorbeeld promoveren, als ultieme output van de Performing-fase – kunnen namelijk invloed hebben op de setting van de groep. Hierdoor kunnen spelers zich anders manifesteren, proberen een andere rol in de groep te krijgen of de bestaande hiërarchie op de proef stellen. Dit gebeurt meestal bij spelers die een ‘competitieve ego-oriëntatie’ hebben.

doelstellingen wordt geformuleerd. Enerzijds met taakgerichte doelstellingen, zoals een hecht team worden, een goede corner ontwikkelen, counterhockey kunnen spelen etc. En anderzijds met competitief gerichte doelstellingen, zoals eerste worden, meeste doelpunten scoren, minste kaarten halen etc.

*Toon interesse in de persoonlijkheid van jouw spelers*



Samen op weg naar het doel.

- *Organiseer groepsactiviteiten.* Dit is de fase waarin de teamleden op een ontspannen wijze elkaar leren kennen. Dit doen ze in een omgeving waar ze zonder druk van buitenaf zichzelf kunnen zijn. Voorkom dat spelers zich niet veilig voelen en zich sociaal wenselijk gaan gedragen. Dat zal een valse start van het jaar zijn – met niet te onderschatten consequenties. Uitstekende activiteiten zijn bijvoorbeeld een trainingskamp, avondje stappen, dagje zeilen of bowlen. Zorg als begeleiding ervoor dat spelers elkaar binnen groepjes afwisselen. Zo voorkom je dat er onbewust drempels worden opgeworpen of subgroepjes ontstaan.
- *Organiseer niet-sport gerelateerde spellen.* Iedereen die op een kamp is geweest, kent dergelijke kennismakingsspellen. Er zijn diverse vormen te verzinnen, waarin teamgenoten ‘gedwongen’ worden om met elkaar

te praten. Zo kunnen zij de ‘ik’ achter de sporter leren kennen. Vaak blijven teams ‘hangen’ in elkaar van naam kennen, zonder echt te weten wat de ander beweegt, waar hij zich mee

*Laat spelers zelf oplossingen aandragen*

bezighoudt. Om begrip te krijgen voor elkaar is dit een onontbeerlijk element. Zeker in tijden waarin de druk op de groep hoger wordt.

- *Organiseer gesprekken.* Als coach doe je er verstandig aan om individuele ‘interviews’ af te nemen, waarin je vooral interesse toont in de persoonlijkheid van jouw speler. Hoe is de thuissituatie? Wat voor werk/studie

## Grip op groepsdynamica: vijf fasen uitgelicht



Elkaar leren kennen in een veilige omgeving.

doet hij? Wat zijn zijn hobby's, passies, prioriteiten, normen en waarden? Onderschat niet hoe belangrijk spelers dit vinden. Onderzoeken wijzen uit dat sporters een coach voornamelijk afrekenen op (hockey)kennis, communicatie en empathie.

### Storming

In de tweede fase zie je onenigheid over te volgen procedures, expressie van ontevredenheid, spanning tussen teamleden, verzet tegen de leider/coach en kritiek op andermans ideeën. Het is een periode waarin elk individu zich

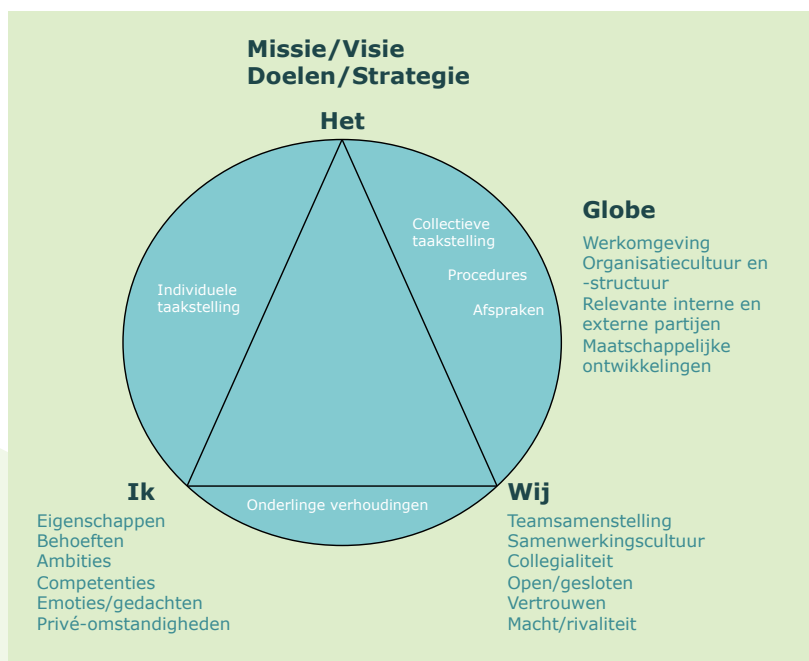
wil settelen in de teamhiërarchie. Hij gaat zichzelf profileren en stelt daarbij meestal het individuele belang boven het groepsbelang.

Voor de begeleiding zijn er in deze fase drie soorten Fasekatalysatoren:

- *Schep kaders waarbinnen een conflict aanwezig mag zijn.* Ga conflicten vooral niet uit de weg of ga ze niet verbieden; de discussie is er niet voor niets. Zorg wel voor een veilige omgeving, waardoor spelers zich durven te uiten. Vooral de introverte spelers komen pas later los. Zoek als coach niet te snel zelf oplossingen. Laat waar mogelijk de spelers zelf oplossingen aandragen.
- *Stel je op als vertrouwenspersoon.* Dit doe je als coach door je boven de discussie te stellen. Door niet (direct) een kant te kiezen of een stelling te poneren geef je teamleden de ruimte om hun vragen met jou te bespreken. Houd de spelers een spiegel voor en nogmaals: laat hen zelf oplossingen zoeken.
- *Creëer (indien nodig) een situatie die Storming oproept.* Dit kun je bijvoorbeeld doen door het spelen tegen een sterkere tegenstander, scherp trainen, het team moeilijke opdrachten meegeven. En ook door zeer consequent te zijn in het nemen van maatregelen bij het niet nakomen van afspraken. Zwak dit niet af om discussie te vermijden. Laat die discussie juist ontstaan. Op deze wijze kun je controleerbaar de Storming-fase vormgeven.

*Laat spelers zelf bepalen of er sancties op overtredingen staan*

## Grip op groepsdynamica: vijf fasen uitgelicht



Figuur 2: 'Het-Ik-Wij'-model.

### Norming

Als de Storming-fase is uitgeraasd, is het tijd om te gaan normeren. De belangrijkste onderdelen zijn: het vaststellen van standaarden (hoe gaan we om met elkaar in welke situatie?) en van rollen (wat wordt van wie verwacht?), het onderling communiceren en accepteren, het definiëren en specificeren van het 'wij'-gevoel (zo doen we het in dit team).

De Fasekatalysatoren voor de begeleiding zijn:

- *Spreek routines af.* Zorg voor regelmatig die voor iedereen herkenbaar en toepasbaar is. Onder meer bij de wedstrijdvoorbereiding, warming-up en nabespreking. Maak met het team bijvoorbeeld afspraken over de invulling van de warming-up. De introverte speler wil graag even met zichzelf bezig zijn om de focus voor de wedstrijd te vinden. De extroverte speler wil meer gericht zijn op samen hetzelfde ritueel doorlopen. Zorg ervoor dat beide bloedgroepen dit herkennen en accepteren van elkaar. Laat hen onderling afspre-

ken welke onderwerpen ze gezamenlijk doen en op welk moment ze de ruimte krijgen hun eigen invulling te maken.

- *Maak afspraken over normen en waarden in de groep.* Laat de spelers zelf vaststellen wat ze wel en niet van elkaar accepteren. Verstandig is om daarbij het team ook zelf te laten bepalen of er sancties staan op overtredingen. Zo ja, laat hen zelf sanctievoorstellen aandragen.
- *Deel teamrollen toe.* Waarschijnlijk zijn er al taken binnen de groep afgesproken aan het begin van het seizoen. Controleer of deze afspraken nog goed vallen in de nieuw ontstane situatie. Maak eventuele aanpassingen met de groep bespreekbaar. Dit is ook een uitgelezen moment om nadere afspraken te maken met de groep. Bijvoorbeeld: wie geeft in het veld een signaal als blijkt dat spelers zich niet houden aan bepaalde afspraken? Probeer het team zelfregulerend te laten zijn en voorkom dat spelers steeds naar de bank kijken om een oplossing te horen.

### Performing

De Performing-fase is de climax van het seizoen. In deze fase worden de doelen bereikt – of op zijn minst nagestreefd. Er is een hoge taakoriëntatie binnen de groep, waarbij spelers zich richten op de gemaakte afspraken en hier naar handelen. Ook is er wederzijdse oplossingsgerichte coöperatie; spelers zijn bereid de gaten voor elkaar dicht te lopen en accepteren en ondersteunen elkaars individuele bijdrage.

## Als coach neem je de rol van Facilitator op je

In deze periode zijn de Fasekatalysatoren voor de begeleiding:

- *Coach taakgericht.* Controleer het team en de individuen op de gemaakte afspraken. Focus op de handelingen van de spelers. Voorkom dat je de output (het resultaat) centraal stelt. Leer het team vooral bezig te zijn met het zo goed mogelijk uitvoeren van de afspraken. Dan is het resultaat er ook naar.
- *Stimuleer zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid bij het team.* Zorg dat je als coach de spelers niet voor bent, door zelf de oplossing te zoeken of aan te reiken. Daarmee



Als coach ben je een vertrouwenspersoon.

## Grip op groepsdynamica: vijf fasen uitgelicht



Alle puzzelstukjes zijn op de goede plaats gevallen.

maak je spelers lui en afhankelijk. Het mooiste is als de spelers elkaar zelf corrigeren en helpen en dat ze kunnen inspelen op veranderende situaties in en om het veld. Neem als coach de rol van Facilitator op je; iemand die randvoorwaarden schept én onderhoudt.

- **Organiseer teambuilding-activiteiten.** In deze fase is het mogelijk om de puntjes op de i te zetten door middel van teambuilding-activiteiten. Bedenk vooraf goed wat je met de activiteiten wilt bereiken en probeer hier vervolgens een geschikte activiteit voor te vinden. Verlies daarbij de taakgerichtheid (de functie van de activiteit) niet uit het oog. Met andere woorden: deze activiteit moet passen binnen hetgeen je als coach in die periode wilt bereiken.

In de Performing-fase is het van belang dat de spelers elkaars taak accepteren en waarderen. Probeer deze kernwaarden naar voren te laten komen in de activiteiten. Heel sterk is dat je het team zelf deze evenementen laat verzinnen en organiseren. Je houdt als leiding wel de regie om te zorgen dat de gestelde doelen gehaald (kunnen) worden.

### Adjourning

Deze fase wordt vaak uit gemakzucht vergeten. De waarde van de Adjourning-fase wordt namelijk veelal onderschat. In deze periode worden de rollen beëindigd, vindt er een reductie van afhankelijkheid plaats en kunnen de leden zich individueel terugtrekken. De Fasekatalysatoren voor de begeleiding zijn:

- **Sluit het seizoen goed af.** Dit kan bijvoorbeeld door een slotevaluatie te organiseren. Hierbij kunnen de spelers in een open discussie de sterke kanten en de verbeterpunten benoemen. Dit kan voor de begeleiding zeer leerzaam zijn. Op deze manier kan de begeleiding zichzelf ook evalueren. Dit is een goede basis voor een eventueel nieuw seizoen, waarin team en bege-

*Een evaluatie is een goede basis voor een nieuw seizoen*

## Grip op groepsdynamica: vijf fasen uitgelicht



Een mooie beloning aan het eind van het seizoen.

leiding samen verdergaan. Bovendien voelt iedereen dat hij voor vol wordt aangezien en dat het een samenspel is van spelers en begeleiding.

Tip voor de blijvende begeleiding: laat in de Forming-fase van het nieuwe seizoen zien dat je iets gedaan hebt met de uitkomsten van de evaluatie!

- *Zorg voor een beloning.* Beloon, indien mogelijk, de spelers of het team

voor hun bijdrage tijdens het afgelopen seizoen. Zo laat je als begeleiding zien dat spelers waardevol waren voor het team of de vereniging. Deze waardering wordt vaak vergeten of wordt als vanzelfsprekend gezien.

- *Geef ruimte aan ieder individu.* Geef iedereen de kans om het seizoen op zijn eigen wijze af te sluiten. Meestal is dit gevoel bepalend voor een speler om na de zomervakantie weer een nieuw seizoen te plakken aan zijn sportcarrière.

### Tot slot

Dit artikel is gericht op groepsprocessen bij sportteams. Deze processen zijn eveneens van toepassing op andere groepen, zoals een managementteam in een bedrijf. Maar deze visie op groepsdynamica is ook van toepassing op bijvoorbeeld de technische commissie. Vergeet niet dat binnen een vereniging een dergelijke commissie een voorbeeldfunctie heeft. Hoe beter de technische commissie functioneert, hoe beter de prestaties binnen het sporttechnische deel van de vereniging zullen zijn!

### Bronvermelding

- In dit artikel zijn de conclusies verwerkt van de lezing van Matthijs Kruk tijdens het NLcoach-congres over mentale processen. Kruk is VSPN Sportpsycholoog en houdt zich vooral bezig met mentale training en begeleiding van sporters, teams, coaches en managers.
- Uitgangspunt van dit artikel is het model van Tuckman, een invloedrijk model in de theorie van groepontwikkeling. In 1965 publiceerde Bruce Wayne Tuckman het artikel *Developmental Sequence in Small Groups*. In 1977 voegde Tuckman als vijfde fase *Adjourning* toe.

Aansluitende artikelen (verschijnen in een latere uitgave van Hockeyvisie):

<sup>1</sup> Goede focus voor optimale prestatie, met Rico Schuijers.

<sup>2</sup> Mentaal stappenplan voor de jeugd, met Rogier Hoorn.

Hockeyvisie is een uitgave van de KNHB. © 2012 KNHB, Nieuwegein. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoerd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door printouts, kopieën, of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Per kwartaal verschijnen 6 artikelen van Hockeyvisie. Hockeyvisie is verkrijgbaar via de webshop van de KNHB. Kosten per artikel bedragen € 2,00 (excl. eenmalige transactiekosten à € 0,85).

**Redactieraad:** Carel van der Staak, Lutger Brenninkmeijer, Wim Kemps, Afke van de Wouw

**Coördinatie en teksten:** KNHB, Woordwif **Vormgeving:** KNHB

**Fotografie:** KNHB / Frank Uijlenbroek, Willem Vernes, Koen Suyk

**Contact:** academie@knhb.nl

Deze tekst is vanuit praktisch oogpunt geschreven in de mannelijke vorm. Overal waar de term 'spelers' staat vermeld, doelen we eveneens op speelsters. Dit geldt tevens voor andere gebruikte mannelijke vormen.