



KONINKLIJKE NEDERLANDSE HOCKEY BOND



Coachen : Sportgroepen en Interne conflicten

Versie mei 2005

Bron: KNHB / J. van Rossum / B. Bams

Het zal u als lezer wellicht niet verbazen dat de samenhang in een groep (=groeps-cohesie) met name van belang is in groepen die een taak uitvoeren waarbij de groeps-leden rechtstreeks van elkaar afhankelijk zijn. In de sport zijn dergelijke groepen gemakkelijk te vinden in de echte teamsporten, zoals volleybal, voetbal, hockey en basketbal.

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen vier aspecten van groepscohesie:

- a. groepsamenhang in sociaal opzicht, ('als groep trekt men met elkaar op buiten het sporten om');
- b. groepsamenhang op taakgebied, ('de neuzen van de leden van het team staan dezelfde kant op');
- c. persoonlijke aantrekkelijkheid van de groep in sociaal opzicht, ('de speler vindt de onderlinge sfeer in deze groep plezierig');
- d. persoonlijke aantrekkelijkheid van de groep op taakgebied, ('de speler vindt het prettig op dit niveau met deze groep te spelen').

Terwijl in een taakgerichte groep als een sportgroep natuurlijk het aspect 'b' het allerbelangrijkste is, moet toch ook het belang van 'a' niet onderschat worden, terwijl 'c' en 'd' eigenlijk vanzelfsprekend zijn, hoewel daarmee nog niet probleemloos! Tegenstellingen tussen groepsbelangen en persoonlijke belangen, tussen personen onderling in hun opvattingen over het groepsdoel en hoe dat het best kan worden bereikt, of tussen personen en begeleiding in de balans tussen taakgerichte en sociale facetten in het groepsproces kunnen gemakkelijk leiden tot botsingen.

In groepen zijn conflicten aan de orde van de dag, en kunnen zich voordoen op alle facetten van groepscohesie. In deze bijdrage wordt de stelling geponeerd dat conflicten een goede uitwerking kunnen hebben op het functioneren van de groep. Conflicten kunnen dan ook, vanuit het perspectief van de coach, opgevat worden als een goede gelegenheid tot verbetering. John Syer stelt in zijn boek 'Teamgeest' (1987) dat een conflict altijd gezien moet worden 'als een mogelijkheid om dingen te verbeteren en nieuwe horizons te ontdekken' (p. 46). Veel trainer/coaches zijn wellicht geneigd een conflict in eerste instantie te zien als 'ellende'. Het zal vanuit dat perspectief niet eenvoudig zijn een conflict als een interessante uitdaging te gaan beschouwen. Deze bijdrage probeert enig inzicht in de materie aan te bieden, en ook enkele 'handige' **aanwijzingen** te geven, zodat de trainer/coach beter weet hoe om te gaan met een **conflictsituatie**. Een conflict zou dan minder gemakkelijk vermeden hoeven worden omdat de trainer/coach er zich ongemakkelijk en/of onvoorbereid bij voelt.

Een conflict is een botsing (een strijd), en niet gewoon een verschil van mening. Conflicten kunnen zich voordoen tussen groepen en binnen groepen. Het intergroepsconflict treffen we aan tijdens wedstrijden, bij voorbeeld in competitieverband. Het komt in deze bijdrage verder niet aan de orde. Een conflict binnen een groep kan, bij escalatie, leiden tot het uiteenvallen van de groep. Het conflict heeft de groep dan opgedeeld in onderling strijd voerende groepen binnen de groep. Aandacht en energie kunnen dan veelal niet in voldoende mate op de primaire taak gericht blijven, waarbij dit desastreuzer gevolgen heeft naarmate de groep voor de uitvoering van de taak sterker leunt op

onderlinge afhankelijkheid. Conflicten zijn dus potentieel 'gevaarlijker' in de z.g. echte teamsporten (volley, voetbal, hockey, basketbal).

In het voorbije jaar zijn tenminste twee boekjes verschenen waarin duidelijk is beschreven wat de gevolgen van conflicten kunnen zijn. Het gaat in beide gevallen om Nederlandse sportgroepen. In het boekje 'De Coolsingel bleef leeg' wordt door Hugo Borst (1996) duidelijk weergegeven waarom Feyenoord in het seizoen 1995-1996 zo wisselvallig presteerde in de voetbaldivisie: men was n.l. óók bezig de nasleep af te wikkelen van een kaartincident dat in het begin van het seizoen 1994-1995 plaatsvond en de spelersgroep sterk verdeelde. Het tweede boekje beschrijft de periode, waarin Nederland als volleybalnatie van de grond komt en aansluiting krijgt bij de wereldtop. In de volleybalkroniek 'De lange mannen' (Volkers, Vissers & Klippus, 1996) wordt het Bankras-experiment beschreven in zijn gevolgen en effecten tijdens een tien jaar durende periode van werken aan topsport.

Een groep, ook een sportgroep, kenmerkt zich tenminste door een gemeenschappelijk doel. Doordat een taak moet worden uitgevoerd, en de groep zich daartoe doelen stelt, zal inherent aan een gemeenschappelijk doel ook een organisatie- en communicatiestructuur tot stand komen. Groepen zijn er niet van de ene dag op de andere, maar hebben tijd nodig om tot stand te komen. Ook sportgroepen kennen een ontwikkeling: het proces van teamvorming. Hoewel in zo'n proces wel degelijk zaken zich uitkristalliseren, blijft er sprake van dynamische systemen, waarin ontwikkeling beoogd wordt en verandering of aanpassing steeds noodzakelijk is. Omdat sportgroepen voor de uitoefening van hun taak verschillen in onderlinge afhankelijkheid, varieert het belang van groepscohesie op deze dimensie: vgl. bowlen, roeien, honkbal en hockey (Van Rossum & Murphy, 1994). Het kan dan ook geen toeval zijn dat het in beide genoemde boekjes om echte teamsporten gaat.

Mechanismen achter conflicten

Een conflict komt tot stand als andermans behoefte of voordeel wordt geblokkeerd. Uitgangspunt voor een conflict is dus dat personen elkaar dwars moeten zitten, zonder dat er hierbij overigens altijd sprake hoeft te zijn van opzet bij betrokkenen. Het optreden van een conflict kan voortkomen uit allerlei tegenstellingen. In de **eerste plaats** kan gedacht worden aan de schaarste aan sommige zaken. De eindigheid aan macht, invloed, geld, tijd, ruimte, populariteit en positie kan leiden tot tegenstellingen in belangen. Strijd om dergelijke 'scarce resources' lijkt binnen een sportgroep gemakkelijk tot een (rol-)conflict te kunnen leiden als het gaat om zaken als speeltijd, basisplaats, specialistische taken (bij hockey b.v. de strafcornerspecialist). Een **tweede bron** voor conflict is onderlinge rivaliteit, waarbij de individuele doelen niet meer ondergeschikt zijn aan het groepsdoel. Het tegen elkaar opzetten en uitspelen van sporters kent dus ook schaduwzijden, de onrust die ontstaat als bijvoorbeeld een nieuwe basisspeler vlak voor het begin van de competitie wordt toegevoegd aan de selectie, kan het begin van het einde betekenen van de sportgroep vanuit het gevaar voor het ontstaan van coalities, d.w.z. subgroepen binnen de groep. In het Nederlandse hockey komt het voor dat een buitenlandse speler wordt toegevoegd aan een selectie; zeker wanneer er sprake is van het slechts tijdelijk meedoen (zeker als het om slechts een deel van het seizoen gaat) vergroot dit het risico op onderlinge strijd om posities, speeltijd, hiërarchie in de groep in de betreffende selectie. Als **derde bron** van conflicten moeten verschillen in behoeften, waarden, en doelstellingen genoemd worden. Sporters blijken, ook in topsportgroepen, sterk onderling te kunnen verschillen in prestatie-motivatie, ambitie, en zelfs 'commitment'.

Dergelijke verschillen kunnen gemakkelijk de brandstof vormen voor een alles-verterend vuur, indien dergelijke verschillen niet worden herkend en erkend (en vervolgens ten positieve worden aangewend), maar worden gewaardeerd in 'beter' en 'minder goed'.

Kortom: conflicten lijken in sport-groepen eerder aan de orde van de dag te zijn, dan een zich sporadisch voordoend fenomeen. Door Forsyth (1990) worden **drie mechanismen achter conflicten** vermeld:

- a. interne competitie (onderlinge strijd) over 'scarce resources';
- b. gebruik van bedreigende, polemische beïnvloeding-strategieën, en
- c. persoonskenmerken van betrokken personen.

Op elk van de genoemde mechanismen wordt hieronder, in meer algemene zin, ingegaan.

ad. a) competitie (strijd) over 'scarce resources'

Zoals hiervoor al gezegd, kan binnen een sportgroep de strijd om een basisplaats, om het uitvoeren van een specifieke taak of rol binnen een team, of iets dergelijks, gemakkelijk aanleiding geven tot verschil van mening of inzicht. Er moet in dit verband op gewezen worden dat, in onze Westerse samenleving, competitie meer voor de hand ligt dan coöperatie. Personen lijken eerder de strijd naar persoonlijke winst te zoeken dan de samenwerking, ook in situaties waarin competitie feitelijk tot verlies leidt. Binnen de sociale psychologie is in talrijke onderzoeken de waarheid van dit uitgangspunt bevestigd. Zelfs een taak die op het eerste oog vraagt om samenwerking blijkt tot onderlinge strijd te kunnen leiden -samenwerking is moeilijker dan vaak gedacht wordt en ligt zeker niet altijd voor de hand. De **coach** kan een niet onbelangrijke, want **sturende invloed** uitoefenen op de wijze waarop de spelers zich gedragen. Zeker in de echte teamsporten (zoals hockey), waar de onderlinge afhankelijkheid kenmerk is van de taak-uitvoering, zou de coach eerder een z.g. '**coöperatieve leeromgeving**' dienen te scheppen dan een 'competitieve leeromgeving'. De eerstgenoemde 'omgeving' kan heel goed in trainingssituaties worden gecreëerd doordat trainingstaken moeten worden uitgevoerd waarin de spelers elkaar moeten steunen en helpen, in een vriendschappelijke, gelijkwaardige sfeer, waarbij veel onderlinge communicatie noodzakelijk is. In zo'n 'omgeving' wordt onderlinge competitie (waarin de nadruk ligt op winst/verlies) beoordeeld als onvoldoende efficiënt omdat het te veel gericht is op de individuele prestatie. Het ligt voor de hand dat samenwerking meer kans krijgt in een 'coöperatieve omgeving' en daar gemakkelijker tot stand komt dan in een leeromgeving die op onderlinge wedijver is gericht. De samenwerking die in de wedstrijd wordt gevraagd, wordt uiteindelijk ook tijdens de training voorbereid.

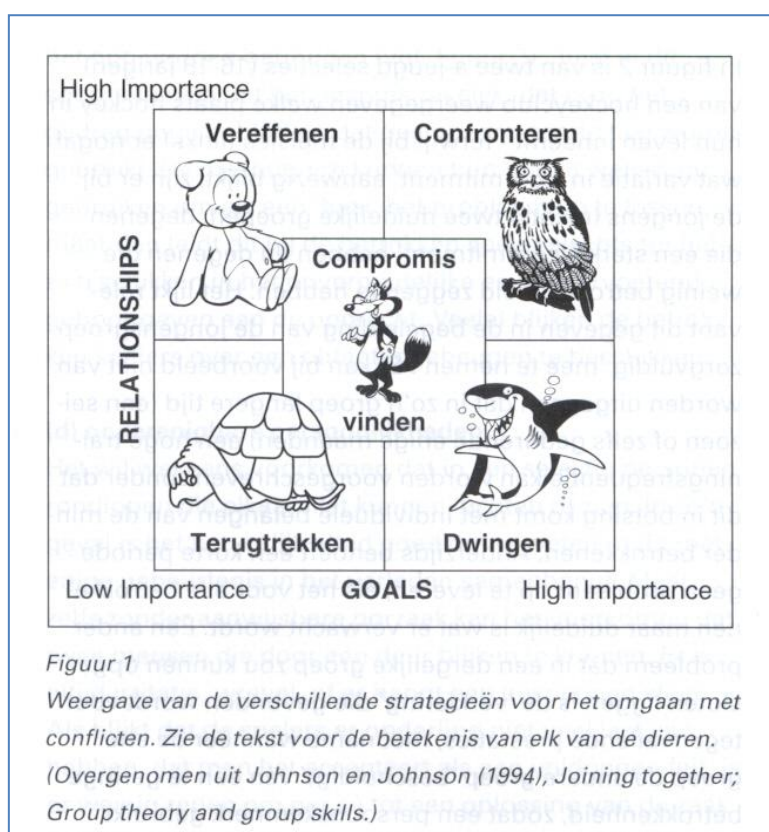
ad. b) gebruik van bedreigende, polemische beïnvloedingsstrategieën

Een tweede mechanisme achter een conflict is het gebruiken van bedreigende reactie en wederwoord uitlokkende (polemische) beïnvloedingsstrategieën. Een eenvoudig misverstand kan al snel onttaarden in een vurig conflict als de verkeerde toon wordt aangeslagen, en de aangesprokene dit niet over z'n kant laat gaan. Het verharden van standpunten doet de kans op een oplossing snel kleiner worden en als het eind van zo'n dynamisch proces bestaat uit het zoeken en vinden van steun bij ploeggenoten (zodat coalities of subgroepen tot stand komen), kan het einde van de groep nabij zijn. Een veel voorkomende fout in dit soort omstandigheden is dat de persoon niet los wordt gezien van de zaak, zodat het niet meer gaat over, bijvoorbeeld, het te laat komen, maar over de karakterkenmerken van de persoon, die te laat is gekomen, zeker als dan ook nog enkele krachttermen worden toegevoegd. Een simpel gedragsconflict ontspoord dan al snel tot een bijna onoplosbaar conflict over waarden. Een zakelijk, gedragsmatig probleem wordt dan tot een erg persoonlijk beleefde zaak: in het gedrag wordt dan immers de persoon beoordeeld.

Het is voor elke betrokkene bij een conflict goed zich te realiseren dat er **meerdere strategieën** zijn voor het **omgaan met conflicten**. Door Johnson en Johnson (1994) worden vijf benaderingen onderscheiden, en uitgebeeld als een dier (zie figuur 1). Een conflict zou benaderd moeten worden vanuit een keuze op **twee dimensies**: het belang van voortgaande sociale relaties en het belang van

het bereiken van beoogde doelen. Elke coach kan voor zichzelf nagaan waar hij staat, en waar hij zou willen staan. Afgezien van de persoonlijke voorkeur voor een bepaalde conflicthantering, kan het nuttig zijn dat een coach zich voorafgaand aan elke bespreking of onderhandeling die tot een conflict zou kunnen uitgroeien, afvraagt op welk van beide dimensies ('doelen', 'sociale relaties') men geen water in de wijn wenst te doen, zodat de meest geschikte strategie (in casu, dier-beeld) gekozen kan worden.

Omdat de coach ook gezien moet worden als degene die in sterke mate zowel bepaler als handhaver is van de spelregels rond het omgaan met conflicten binnen de groep, zou een gesprek over deze strategieën met de groep een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan de voorbereiding op eventueel optredende conflicten in de groep.

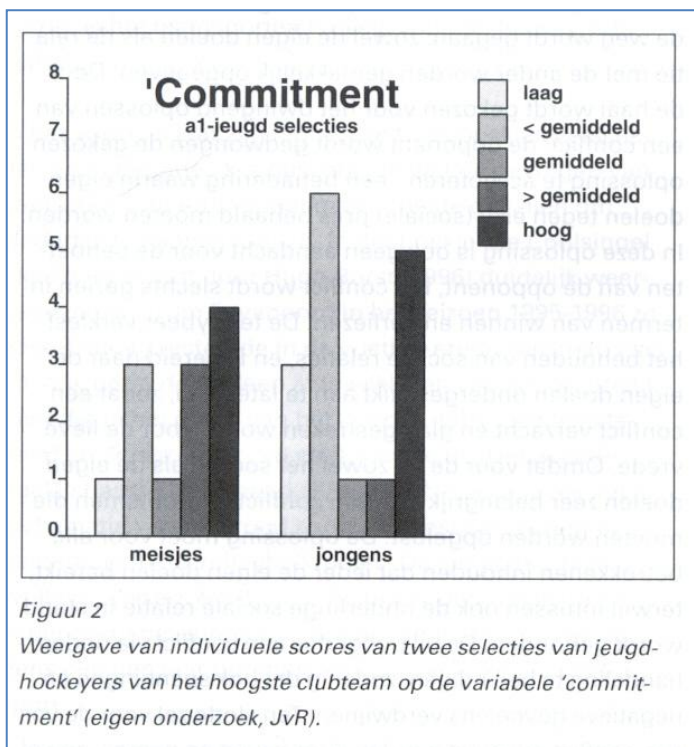


De **schildpad** staat voor de oplossing dat het conflict uit de weg wordt gegaan: zowel de eigen doelen als de relatie met de ander worden gemakkelijk opgegeven. Door de **haai** wordt gekozen voor het dwingend oplossen van een conflict: de opponent wordt gedwongen de gekozen oplossing te accepteren -een benadering waarin eigen doelen tegen elke (sociale) prijs behaald moeten worden. In deze oplossing is ook geen aandacht voor de behoeften van de opponent, het conflict wordt slechts gezien in termen van winnen en verliezen. De **teddy-beer** verkiest het behouden van sociale relaties en is bereid daar de eigen doelen ondergeschikt aan te laten zijn, zodat een conflict verzacht en glad gestreken wordt, voor de lieve vrede. Omdat voor de **uil** zowel het sociale als de eigen doelen zeer belangrijk zijn, zijn conflicten problemen die moeten worden opgelost. De oplossing moet voor alle betrokkenen inhouden dat ieder de eigen doelen bereikt, terwijl intussen ook de onderlinge sociale relatie in stand wordt gehouden. De uil poogt dus een conflict via onderhandeling te beëindigen, zodanig dat ook spanningen en negatieve gevoelens verdwijnen. Tenslotte zal voor de **vos** een conflict opgelost worden door geven en nemen, zowel op het vlak van de sociale relaties als op dat van het eigen beoogde doel, waarbij het compromis gezocht wordt.

ad. c) persoonskenmerken van betrokken personen

Als derde mechanisme achter conflicten moet gewezen worden op verschillen tussen leden van de groep. Natuurlijk zijn personen (gelukkig) allemaal anders: groepsleden hebben verschillende ambities, doelen en zijn om andere redenen bereid tot het steken van tijd en energie in het bereiken van het groepsdoel. Dergelijke verschillen, ook in motivatie, zijn wel degelijk ook in topsportgroepen aanwezig. Terwijl sommige persoonsverschillen tot een 'natuurlijke' orde leiden (bijvoorbeeld: lengte), wordt rond gedragsmatige en met het temperament samenhangende verschillen sneller een verschil gewaardeerd (dit is, beoordeeld in 'goed' en 'slecht'). Het lijkt voor een coach belangrijk dat dergelijke verschillen in de groep worden onderkend en erkend, in plaats van ze te beoordelen in 'goed'/'slecht'. Een verschil in 'commitment' (dit is, de plaats die de sport in het dagelijks leven inneemt) kan bijvoorbeeld gemakkelijk aanleiding zijn voor tegenstellingen, die zich verhardten in subgroepvorming.

In figuur 2 is van twee A-jeugdselecties (16-18 jarigen) van een hockeyclub weergegeven welke plaats hockey in hun leven inneemt -terwijl bij de meisjes (links) er nogal wat variatie in 'commitment' aanwezig blijkt, zijn er bij de jongens (rechts) twee duidelijke groepen: degenen die een sterke 'commitment' hebben en degenen die weinig betrokkenheid zeggen te hebben.



Het lijkt relevant dit gegeven in de begeleiding van de jongensgroep zorgvuldig 'mee te nemen'. Er kan bijvoorbeeld niet van worden uitgegaan dat in zo'n groep langere tijd (een seizoen of zelfs gedurende enige maanden) een hoge trainingsfrequentie kan worden voorgeschreven zonder dat dit in botsing komt met individuele belangen van de minder betrokkenen. Anderzijds behoeft een korte periode geen probleem op te leveren, als het voor alle betrokkenen maar duidelijk is wat er verwacht wordt. Een ander probleem dat in een dergelijke groep zou kunnen opgesloten liggen is de 'verklaring' die gevonden wordt voor tegenvallende prestaties, met name wanneer de ene groep de andere groep 'beschuldigt' van een te geringe betrokkenheid, zodat een persoonskenmerk gebruikt wordt om de 'schuldigen' mee aan te duiden.

Conflicten in sportgroepen

Conflicten binnen sportgroepen worden veelal inzichtelijk als rekening wordt gehouden met de beoogde doelen van betrokkenen ('inzichtelijk' is overigens niet hetzelfde als 'oplosbaar'). Wanneer de doelen van betrokkenen niet (meer) 'sporen', is binnen de groep de noodzakelijke samenwerking ('cooperation') feitelijk omgezet in wedijver ('competition'). Het is om die reden handig om in de eerste plaats conflicten tussen spelers onderling en/of tussen spelers en de trainer/coach te zien tegen de achtergrond van de door betrokkenen beoogde doelen. In figuur 3 wordt weergegeven dat er meerdere doelen in een sportgroep tegelijkertijd aan de orde zijn.

Terwijl elk groepslid het eigen, persoonlijke doel heeft, en verder als groepslid een bepaalde indruk of interpretatie heeft van het beoogde groepsdoel, bestaat er óók een algemeen groepsdoel, met gevolgen voor het individuele, persoonlijke doel van een groepslid.

Conflicten komen, zoals gezegd, veelal voort uit spanningen tussen de doelen op persoonlijk en groepsniveau. Natuurlijk moet hierbij rekening worden gehouden met doelen op functioneel of taakvlak en die op het sociale vlak (bijvoorbeeld, het 'stappen' of, meer algemeen, de levenswandel van de hockeyer). Als we dit algemeen uitgangspunt over de balans tussen doelen combineren met de beide dimensies van conflicthantering (zoals weergegeven in figuur 1) dan kunnen specifieke problemen inzichtelijker worden. Enkele situaties die nogal eens genoemd worden als **omstandigheden die gemakkelijk leiden tot een conflict** zijn (a) wisselerspelers, (b) oudere en jongere spelers in een team, (c) onvoldoende inzet van een enkeling tijdens de training en (d) spelers die 'niet door één deur kunnen'. In elk van deze concrete gevallen is het natuurlijk allereerst van belang dat de doelen van alle betrokkenen helder zijn (en blijven), en, in de tweede plaats, welke 'dieren' in de conflictarena tegenover elkaar staan.

(a) wisselerspelers

Als eenmaal de basisspelers bekend zijn, zullen een aantal leden van een selectie genoeg moeten nemen met een rol op de bank, als wissel. Sommige coaches kiezen voor een vaste basis, onder andere vanuit de overweging dat dan slechts de wisselerspelers ontevreden zijn. Indien veelvuldig doorgewisseld wordt, is zo'n coach bang dat hij met 10 ontevreden in zijn selectie te maken krijgt. Het is, in de eerste plaats, natuurlijk geen natuurwet dat de rol van wisselontevredenheid oplevert (zeker niet als de coach gebruik maakt van 'vliegende wissels').

De wisselerspeler kan immers zelf vastgesteld hebben dat de basisspeler zonder meer beter is, zodat er van rivaliteit over een 'scarce resource' geen sprake is. Verder kan een wisselerspeler een belangrijke rol vervullen in de groep, niet alleen als trainingsmaatje, maar ook om de basisspeler 'scherp' te houden. Anderzijds zou met name de coach zich dienen te realiseren dat elke wisselerspeler slechts één blessure af is van een basisplaats, nl. een blessure van de basisspeler! Een conflict waarbij een wisselerspeler betrokken is, kan, indien het voortkomt uit de taak-rol (onvrede over speeltijd en/of wedstrijdtaak), eigenlijk alleen goed worden aangepakt indien het belang van de wisselerspeler (diens individuele doel, vgl. fig. 3) in het oog wordt gehouden, en weer 'in lijn' kan worden gebracht met het groepsdoel. In dit geval dient de coach (en de overige betrokkenen) zich te realiseren dat voortgaande sociale relaties mede uitgangspunt moeten zijn. Omdat een ontevreden speler feitelijk een bron voor een mogelijk toekomstig conflict is, zou een coach ontevredenheid als een belangrijk signaal moeten beschouwen (anders zal wellicht op termijn de ontevredenheid zich uitkristalliseren in een 'kanslozencoalitie').



(b) oudere en jongere spelers

Wanneer de groep bestaat uit een mixture van oudere (meer ervaren) en jongere (relatief onervaren) spelers, is het formuleren van een door allen gedragen groepsdoel niet altijd eenvoudig. Krijgt het strijden voor een eervolle plaats in de competitie de voorrang, of doen de ouderen bewust een stapje terug om op de langere termijn (b.v. volgend seizoen) de huidige jongere spelers beter toegerust te doen zijn en dan een gooi te doen naar een kampioenschap. Of wordt er niet over dit soort zaken gesproken en 'zien we wel waar het schip strandt'.

Een belangrijk thema in dit soort mixture van spelers is het afstemmen van de individuele doelen op het groepsdoel (vgl. figuur 3). In ieder geval moet voorkomen worden dat bij belangentegenstellingen subgroepen ontstaan op de meest eenvoudige scheidslijn: leeftijd. Er is immers voor een oudere, meer ervaren speler, niets gemakkelijker dan de 'ontgroening' plaats te doen vinden na een minder gelukkige wedstrijd van een jongere speler, of minder succesvolle pogingen tijdens de training stelselmatig van negatief commentaar te voorzien; onder het mom van 'daar worden ze sterk van' worden alle voorwaarden geschapen om de jongere tot een onderling verbond te brengen om zich zodoende staande te kunnen houden.

Het kan aanbeveling verdienen om jongere spelers individueel te koppelen aan een ouder 'maatje', die als een soort mentor niet alleen de groepsnormen, maar ook allerlei andere zaken toelicht die spelen op senioreniveau. Verschillen in ambitie of in daadwerkelijke beschikbaarheid (naast de school/opleiding en/of het werk) kunnen gemakkelijk leiden tot ontevredenheid over elkaars waarde voor het team. In veel gevallen moeten jongere spelers zich ondergeschikt maken aan de ouderen, wat wel eens moeilijk is als de jongere sneller dan verwacht 'groeit' en een bedreiging wordt voor de vaste rol/positie van een oudere.

Persoonlijke doelen worden, door een jongere, dan wel eens te snel (in positieve zin) bijgesteld, waardoor groepsdoelen gaan botsen met persoonlijke doelen. In een competitieve (leer-)omgeving leidt dat gemakkelijker tot conflicten dan in een omgeving waarin samenwerking uitgangspunt is. Het zijn immers de 'machtigen' in de groep (trainer/coach en de oudere, ervaren spelers) die veelal de waarden en normen in de groep bewaken en doorgeven aan nieuwe gezichten in de groep.

(c) inzet tijdens de training

Soms klaagt een trainer/coach over de inzet van een enkele speler -de betreffende sporter loopt er de kantjes vanaf en is op geen enkele manier te bewegen met volledige aandacht en volle energie bij de training te zijn. De trainer/coach legt een straf op, in de vorm van extra arbeid (rondjes lopen; opdrukken) of in het niet meespelen in een wedstrijd, maar het blijkt eigenlijk de zaak alleen maar

meer op scherp te zetten. Ook hier lopen doelen van betrokkenen uiteen -zonder precies te weten wat er eigenlijk achter het gedrag van de sporter schuil gaat (waarom hij zich minimaal inspent) kan alleen bij toeval een sanctie zinvol zijn. In het algemeen zijn maatregelen die de macht of autoriteit van de trainer/coach bevestigen ('rondjes lopen') niet relevant voor de oplossing van het oorspronkelijke probleem. In een gesprek kan nagegaan worden wat er aan de hand is, en kunnen afspraken gemaakt worden over toekomstig gedrag. Die afspraken hebben alleen zin als er behoefte bestaat aan voortgezette samenwerking (vgl. figuur 1). Het is natuurlijk nog prettiger als de groepsleden onderling een persoon met afwijkend gedrag corrigeren. Ook hierbij moet dan de balans tussen de persoonlijke en groepsdoelen in het oog worden gehouden (vgl. figuur 3). Juist in dit soort situaties dat het gesprek zakelijk, dat is op het gedrag gericht, blijft en dat geen bedreigende taal wordt gebruikt. De machtige(n) kunnen hun macht weliswaar gebruiken om als een 'haai' het probleem op te lossen, maar dan leidt dit bij de betrokken speler slechts tot het zich schikken in het onvermijdelijke en schoorvoetend gehoor geven aan de opdracht. Veelal blijken de betrokken spelers over een olifantengeheugen te beschikken.



(d) onverenigbare persoonlijkheden

Het wil wel eens voorkomen dat in een selectie personen rondlopen die elkaar niet kunnen luchten of zien. In zo'n geval is het natuurlijk altijd goed om te weten of dit met enige gebeurtenis in het verleden samenhangt. Maar zelfs zonder aanwijsbare oorzaak kan het voorkomen dat twee mensen die door één deur blijken te kunnen. Er is altijd irritatie, wrevel, of er hangt een gespannen sfeer. Als blijkt dat de spelers er onderling niet veel last van hebben, dat men het accepteert als een voldongen feit, is er weinig reden om persé tot een oplossing van de zaak te willen komen. Als het probleem zich verscherpt tot een conflict binnen de groep (bijvoorbeeld wanneer betrokkenen elkaars prestatie erbij halen) zal een 'staakt het vuren' veelal de hoogst haalbare oplossing blijken, als beiden tenminste nog in het team welkom zijn!

In het hoofdstuk over conflicten binnen groepen maakt Forsyth (1990) onderscheid tussen twee soorten personen: '**cooperators**' en '**competitors**', door mij gemakshalve vertaald als teamspelers en vedetten. Teamspelers zijn gericht op de groep, zoeken harmonie, passen zich gemakkelijk aan, hebben gevoel voor sociale betrekkingen, en willen graag dat iedereen voordeel heeft van het bij de groep zijn. De vedette is daarentegen gericht op zichzelf (ego-georiënteerd'), is assertief, ziet onenigheid uitsluitend in termen van winnen/verliezen (een vedette wil altijd winnen), is tevreden als hij de eigen ideeën aan anderen heeft opgedrongen, en meent dat toegeven en het accepteren

van een compromis iets is voor 'losers'. In het algemeen laten teamspelers zich overweldigen door vedetten, totdat ook voor een teamspeler de grens is bereikt. In zo'n geval zal de teamspeler eerder kiezen voor vertrek uit de groep dan voor het knokken tegen de vedette. Indien er twee vedetten binnen de groep zijn, kan er een echte oorlog ontstaan. Het einde van de oorlog valt veelal samen met het vertrek van de verliezende vedette. Hierbij moet wel worden aangetekend dat onderlinge strijd veelal niet voorkomt zolang 'men' het onderling eens is over het 'heilige' groepsdoel. Het beoogde doel kan allerlei onderlinge tegenstellingen tijdelijk effectief overbruggen en dus op de lange termijn 'wegmasseren'.

Mannen en vrouwen

Mannelijke en vrouwelijke sporters verschillen, in allerlei opzichten. Om die reden zijn er in tal van sporten verschillende competities voor mannen en vrouwen. Ook kan worden vastgesteld dat trainers/coaches vaak onderscheid maken tussen het begeleiden van mannen en vrouwen. Daarom wordt hier nog even kort stilgestaan bij mannen- en vrouwenteams.

In de eerste plaats kan er niet van worden uitgegaan dat mannen en vrouwen op voorhand sterk verschillen in psychologisch opzicht. Uit onderzoek bleek dat in het Nederlandse volleybal mannen en vrouwen gemiddeld even sterk gericht zijn op de sociale kanten van het team (Van Rossum, 1995a), i.t.t. de 'common sense' opvatting. In een nog recenter uitgevoerd onderzoek bij Nederlandse hockeyers werd dit beeld grotendeels bevestigd (De Ruiter, 1996).

Verder is bijvoorbeeld vastgesteld dat mannelijke (wedstrijd-)sporters gewoonlijk sterker gericht zijn op facetten van prestatie-motivatie dan vrouwelijke (wedstrijd-)sporters. Maar onder topsporters (nationale selectie, hoogste landelijke competitieniveau) wordt dit verschil veelal niet aangetroffen. Zoals dat bijvoorbeeld bij meting van de Nederlandse-, Zuid-Afrikaanse- en Australische nationale heren- en dameshockeyselecties bleek (Van Rossum, 1995b). Ook op juniorenniveau kan er niet van worden uitgegaan dat nationale selecties van jongens en meisjes als groep van elkaar verschillen, zoals in de afgelopen jaren gebleken is bij het meten van allerlei psychologisch/motivationale kenmerken bij de Nederlandse A- jeugd hockeyselecties (Van Rossum, 1995c). Voor de trainer/coach is het uiteindelijk ook relevanter de specifieke psychologische kenmerken van de individuele sporters in zijn selectie te kunnen gebruiken in de begeleiding, dan af te gaan op zeer algemene categorieën als 'man' en 'vrouw'.

In de wetenschappelijke literatuur is door mij geen enkel onderzoek gevonden waaruit zou blijken dat mannelijke en vrouwelijke sporters anders omgaan met conflicten. Ook wordt in geen enkel model voor conflicthantering expliciet onderscheid gemaakt tussen mannen en vrouwen, daarmee tenminste suggererend dat de gegeven aanwijzingen (zoals die in figuur 1) voor iedereen opgaan. Uit de praktijk hoor je toch vaak dat mannen en vrouwen in teamsport-situaties verschillen als het om conflicthantering gaat. Vrouwen zouden een conflict langer wegstoppen en als het tot uitbarsting is gekomen, nooit helemaal oplossen (het blijft ergens in het achterhoofd opgeslagen en wordt op een veelal ontijdig moment als een oude koe uit de sloot gehaald). Bij mannen zou een conflict gemakkelijker ontstaan, maar zou het ook echt 'weg' zijn als het uitgepraat is. Uit dit soort ervaringsgegevens mag overigens niet worden afgeleid dat in mannenteams conflicten veelvuldiger uitbreken.

Conflicten, als diepgaande verschillen van inzicht die tot het blokkeren van andermans doelen leidt, kunnen door omstandigheden niet als zodanig door betrokkenen beleefd worden. Met name is dit het geval als het gemeenschappelijk doel ('het ideaal', de prestatie, het bereiken van 'de' top) een door allen beoogd en gedragen doel is. Zo'n doel blijkt uiterst effectief te zijn in het overbruggen van diepe tegenstellingen tussen personen. Maar dit geldt alleen zolang de groep onderling solidair is in

de uitvoering van die activiteiten, die tot het beoogde doel moet-en leiden. Op het moment dat er scheuren ontstaan, kunnen eerdere irritaties een eigen leven gaan leiden en als brandstof fungeren voor binnenbrandjes.

Leiderschap: de trainer/coach

In aansluiting op het hierboven aangehaalde, moet er verder op worden gewezen dat toch ook, bij het mogelijk verschil tussen mannen- en vrouwenteams in het omgaan met conflicten, terdege rekening gehouden moet worden met de wijze waarop de leiding van de groep (zeg, gemakshalve, de trainer/coach) leiderschap gestalte meent te moeten geven. Ter illustratie kan de kroniek 'De lange mannen' (Volkers e.a., 1996) dienen. Peter Blangé, de toenmalige aanvoerder van het Nederlands volleybalteam, zegt over zijn coach, Arie Selinger: 'Arie had veel kennis en charisma. Een dag voor de zaak mogelijk zou escaleren, kwam hij altijd met een sterk verhaal en suste hij de boel. Dat deed hij erg goed'. (pag. 125-126). Kennelijk kon in die situatie voorkomen worden dat een mogelijk conflict tot uitbarsting zou komen. In dezelfde kroniek zegt Alberda, de coach van het team als opvolger van Brokking, die de taak korte tijd van Selinger overnam: 'We wilden toch een andere, meer open aanpak. Over mij durven ze te praten. Onder die andere trainer werd slechts gezwegen'. (pag. 186). Overigens moet gezegd worden dat het verschil tussen deze beide leiderschapstijlen (als daar van gesproken mag worden) in ieder geval goed 'spoort' met de verandering die in de spelersgroep vastgesteld is, onder andere door Gerard Verhale, sinds 1986 de manager van het team: 'Tegenwoordig', kan Verhale constateren, 'zijn de volleyballers volwassen. (...) de groep is veel ervarener en doelgerichter'. (pag. 162). Het zal geen verrassing zijn dat in een groep met ervaren, volwassen sporters meer aan de spelers kan worden overgelaten dan in een groep jeugdige en onervaren spelers. Desondanks zal de trainer/coach daar overigens wel de gelegenheid voor moeten geven.

We haalden in de inleiding een stelling aan van John Syer (1987) dat een conflict altijd beschouwd zou moeten worden als een mogelijkheid tot verbetering. In het hoofdstuk dat door Syer gewijd wordt aan 'het conflict', wordt ook duidelijk gemaakt dat deze opvatting over conflicten niet zonder meer bij elke coach ingang zal vinden. Het omgaan met conflicten binnen het team zal afhangen van het type coach. Conflicten zullen op een andere wijze worden aangepakt door een coach die van bovenaf de groep leidt dan door een coach die meer het overleg zoekt en tot op zekere hoogte tussen de groepsleden staat. In een meer autoritair ingestelde vorm van coaching zal een conflict waarschijnlijk minder snel aan de oppervlakte komen, hoewel dit natuurlijk niet betekent dat er geen conflicten zouden bestaan.

Het lijkt dus niet onbelangrijk dat coaches zich afvragen op welke wijze ze zelf het liefst met conflicten omgaan. Het gewoon vermijden van conflicten, vanuit de gedachte dat het wel zal overwaaien, moet op de langere termijn als weinig effectief worden beschouwd. In aanvulling op de geprefereerde manier waarop de coach met conflicten omgaat (vgl. figuur 1), zou de coach, zeker als er sprake is van het overstappen naar een nieuw team, zich dienen af te vragen op welke wijze het nieuwe team gewend is te handelen bij conflicten, zodat ook de vorige coach van het team als een factor moet worden gezien bij het omgaan met huidige conflicten!

Verder zou de specifieke rol/positie van de trainer/coach op dat moment van belang kunnen zijn, zoals geïllustreerd kan worden aan de woorden van Bert Goedkoop (bondscoach Nederlands vrouwenvolleyteam) in een interview: 'Tien dagen voor een belangrijk toernooi ga je over van trainer in coach. Als trainer heb je de plicht je speelsters over een grens te jagen. Kunnen ze iets goed, nou leuk, maar het is nooit goed genoeg. Die houding leidt tot conflicten. Maar zo kan je niet coachen, want als coach moet je een vriend zijn. Een spelletje is het niet: de speelsters weten heel goed wat er

gebeurt, dat we samen bij de wedstrijden plezier beleven na al die trainingsarbeid'. (Sport International, januari 1996, p. 85).

De trainer heeft kennelijk een andere rol te vervullen in de optiek van Goedkoop dan de coach -de coach en de trainer zijn twee gezichten van eenzelfde persoon. Het lijkt dan ook niet onbelangrijk dat de trainer/coach zich bij eventuele conflicten afvraagt in welke rol (als trainer of als coach) hij er bij betrokken is. Indien trainer en coach verschillende personen zijn, dient tenminste tussen deze twee duidelijkheid te bestaan over de wijze waarop conflicten worden aangepakt, zodat ze niet door de spelers 'tegen elkaar worden uitgespeeld'.



Conclusies

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat het omgaan met conflicten niet eenvoudig is, conflicten kunnen voortkomen uit ogenschijnlijk alledaagse, onschuldige voorvallen en enorme, het groepsbestaan bedreigende proporties aannemen. Hoewel uitgangspunt zou moeten zijn dat conflicten voorkomen zouden moeten worden (vgl. Van Rossum & Murphy, 1994) zal dit in de praktijk nimmer kunnen lukken. Het omgaan met conflicten is in zekere zin een kunst, waarbij allerlei factoren een rol spelen, zoals: persoonlijke doelen, doelen van de sportgroep, persoonskenmerken van betrokkenen, leiderschap. In **deze bijdrage** zijn voor het omgaan met conflicten **enkele 'handige' aanwijzingen gegeven**, die vooral het karakter hebben van 'EHBO-middelen', gezien de veelheid aan zaken die met het optreden en oplossen van conflicten kunnen samengaan. De **belangrijkste** is dat voorkomen zou moeten worden dat de trainer/coach zich als leider laat meeslepen in/door een conflict. Het verdient sterke aanbeveling om het probleem zakelijk te houden en te richten op het gedrag van betrokkenen (en het dus niet op de persoon in kwestie te spelen). Omdat het verder ook van groot belang is dat men de eigen voorkeur voor conflicthantering scherp voor ogen moet hebben en houden (vgl. figuur 1), vergt het omgaan met conflicten vaak een uiterste zelf-beheersing. Het is dan ook belangrijk dat de trainer/coach, indien een conflictueuze situatie verwacht kan worden, zorgt voor ruimte en tijd -conflicten ontstaan weliswaar soms 'tussen de bedrijven door', maar blijken nagenoeg nooit ook even snel te kunnen worden opgelost.

Conflicten zijn natuurlijk onvermijdelijk in de tweede fase van de groepsontwikkeling tot een team (zie voor een overzicht Van Rossum & Murphy, 1994). In de z.g. 'storming' fase wordt door de

teamleden onderling uitgezocht waar ieders grenzen liggen en komt dus een teamhiërarchie tot stand. Conflicten zouden dan bij voorkeur dienen te worden uitgevochten zonder inmenging van buitenaf, d.w.z. zonder inmenging van trainer/coach en overige begeleiders. In deze fase zijn conflicten in zekere zin gewenst -de oplossing ervan kan leiden tot duidelijkheid binnen de groep. Het in deze fase van de groepsontwikkeling onderdrukken van conflicten en tegenstellingen creëert feitelijk een tijdbom, waarvan niet bekend is wanneer hij afgaat! Voor het op een effectieve manier omgaan met conflicten in een sportgroep moet dus rekening worden gehouden met de groepsontwikkeling.

Bij elk conflict is overigens beheersbaarheid een probleem als 'iedereen' er zich mee gaat bemoeien, zeker als de echte buitenwereld ('de media') er bij betrokken raakt. Conflicten zouden dus met de nodige voorzichtigheid moeten worden aangepakt. De trainer/coach die van zichzelf zegt dat hij graag conflicten uitlokt, speelt mogelijk als een naïef kind met vuur, of is er zich van bewust welke risico's willens en wetens genomen worden. In het laatstgenoemde geval is de trainer/coach erop uit om vanuit het conflict tot een duidelijkere situatie te komen.

Er zijn natuurlijk ook situaties, bijvoorbeeld wanneer een snelle beslissing noodzakelijk is, waarin een coach met recht een conflict oproept. Zo'n coach beschouwt een conflict als eenuitdaging, en zeker niet als 'ellende'.

Het zal de lezer wel duidelijk zijn geworden dat het niet goed mogelijk is conflicten zodanig te beheersen dat de uitkomst voorspelbaar is. Mijn indruk is dat in de sportpraktijk conflicten nog vaak voortkomen uit misverstanden, die escaleren. Persoon één beweert iets over persoon twee, hetgeen door persoon drie wordt doorgegeven aan persoon twee die zelf niet aanwezig was. Zonder na te vragen bij één, neemt twee het verhaal van drie voor waar aan en reageert, wellicht gebruik makend van bedreigend taalgebruik omdat hij zich onterecht bejegend voelt.

Dit is een schoolvoorbeeld van een zichzelf waarmakende voorspelling en het ontstaan van een conflict waarbij de spreekwoordelijke mug een logge olifant wordt. Een ander gemakkelijk te vermijden conflict wil nog wel eens ontstaan tijdens teambesprekingen. Wanneer een uitspraak van de ene sporter door een ander op onjuiste of onbedoelde wijze wordt weergegeven of wanneer de mening van de ene sporter schouderophalend en dus zonder respect, wordt afgedaan door één of meerdere anderen. Een dergelijk conflict is feitelijk altijd zonde van de energie, omdat een goede communicatie het zonder twijfel had kunnen voorkomen. Juist in takken van sport waarin onderlinge afhankelijkheid voorwaarde is voor een goede prestatie, is wederzijds respect tussen de sporters onderling en tussen sporters en begeleiding wel het minste dat verwacht kan worden.

In de inleiding is aangegeven dat groepen tijd nodig hebben om zichzelf te vormen, en dat in de periode een organisatie- en communicatiestructuur wordt gecreëerd. In dit ontwikkelingsproces van de groep zou, óók ter voorkoming van onnodige conflicten, met nadruk aan de onderlinge omgangsvormen aandacht geschonken moeten worden. Geen enkele trainer/ coach hoeft er op te worden geattendeerd dat tijd en energie besteed moet worden aan de voorzienbare toekomst: taakfacetten als fysieke conditie, technische en tactische vaardigheid staan hierin centraal. Hoewel deze bouwstenen niet mogen worden onderschat in hun belang voor de prestatie, moet toch ook beseft worden dat de genoemde factoren noodzakelijke, maar zeker niet voldoende voorwaarden zijn voor optimale teamprestaties. Het pleidooi dat eerder (Van Rossum, 1995a) is gehouden om groepscohesie tot een nadrukkelijk aandachts-punt te maken, is in deze bijdrage nader uitgewerkt in de richting van conflicten.

Conflicten kunnen zich voordoen in verschillende gedaanten. Elke gedaante kent z'n eigen oplossing, juist omdat het conflict uit een andere oorsprong stamt. Conflicten horen onvermijdelijk bij het proces van groepsontwikkeling en bij het doorlopend leveren van groepsprestaties. Forsyth (1990)

geeft evenals Syer (1987) aan dat een conflict minder gezien zou moeten worden als 'ellende' en meer opgevat zou dienen te worden als een uitdaging. Omdat nu eenmaal het niet met elkaar eens zijn een natuurlijk gevolg is van het samen in een taakgroep zitten, zou een conflict als een waardevol en (uiteindelijk) positieffeenomeen gezien moeten worden. Volwassen teams lossen conflicten naar behoren op. Succesvolle teams zijn zeker niet conflictarm, maar weten hoe ze met conflicten om moeten gaan.

Noot

Deze bijdrage is een aangepaste versie van het artikel 'Conflicten in sportgroepen: ellende of uitdaging?', dat gepubliceerd werd in Volley Techno, vakblad voor de volleybaltrainer (herfst 1996, 15e jrg, nr. 3, pag. 22-31).

Literatuur

- Borst, H. (1996). De Coolsingel bleef leeg. *Hard Gras*, nr. 7 (mei 1996).
- Forsyth, D.R. (1990). *Group dynamics*. (2nd ed.) Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Johnson, D.W. & Johnson, F.P. (1994). *Joining together; Group theory and group skills*. ((5th ed.) London: Allyn and Bacon.
- Rossum, J.H.A. van (1995a). Groepscohesie in volleybal. *Volley Techno*, 14 (4; winter 1995), 44-49.
- Rossum, J.H.A. van (1995b). Prestatie-motivatie en top- hockey. *Hockey*, 7e jaargang, nr. 28 (april 1995), 8-13.
- Rossum, J.H.A. van (1995c). Motivatie en hockey; Enkele empirische gegevens van de Nederlandse A-jeugd selecties. Amsterdam: Vrije Universiteit (niet gepubliceerd onderzoeksrapport).
- Rossum, J.H.A. van & Murphy, P. (1994). De sportgroep: Een haat-liefde verhouding tussen cohesie en prestatie? *Richting Sport-Gericht*, 48 (5), 255-263.
- Ruiter, W. de (1996). Groepscohesie in hockey: Mannen- en vrouwenteams en laag en hoog spelende teams. (Universiteit an Amsterdam: niet gepubliceerd doctoraal werkstuk.)
- Syer, J. (1987). *Teamgeest*. Rijswijk: Elmar.
- Volkers, J., Vissers, W. & Klippus, H. (1996). *De lange mannen -"tien jaar Nederlands topvolleybal*. Amsterdam: Thomas Rap.

Over de auteur

Jacques van Rossum is als bewegingswetenschapper/psycholoog verbonden aan de Faculteit der Bewegings-wetenschappen van de Vrije Universiteit in Amsterdam. Binnen de KNHB is hij lid van de commissie 'Hockeyont-wikkeling, Opleidingen en Jeugd' en van de 'denktank' achter de Nederlandse A- jeugdselecties.

Dit artikel is eerder geplaatst in KNHB vakblad Hockey nummer 35, 9e jaargang maart 1997

