

Andere kijk op ontwikkelen van teamproces

Benadrukken wat wél werkt

Nagenoeg elk voetbalteam krijgt vroeg of laat te maken met problemen of incidenten. Bepaalde spelers conformeren zich niet aan de gestelde normen, de onderlinge acceptatie is laag of het elftal kan slecht omgaan met tegenslagen in een wedstrijd. Het is voor een trainer heel verleidelijk zulke problemen te benoemen en aan de groep voor te leggen om tot een oplossing te komen. Maar het kan ook via een andere weg. Heike Aiello gebruikt appreciative inquiry (waardierend onderzoeken) als middel om een cultuuromslag in organisaties en teams te bewerkstelligen. Wat goed gaat, dient als uitgangspunt voor het verbeteren van de prestaties.

Waarderend onderzoeken

Heike Aiello: “Waarderend onderzoeken is een aanpak die zich niet (direct) richt op een probleem, maar centraal stelt wat er wél werkt binnen een team. Door de technische staf en spelers met elkaar in gesprek te bren-

gen, komen teamwaarden tot stand die de prestaties verbeteren en ruimte creëren om het probleem aan te pakken. ‘Waarderend’ gaat over het op prijs stellen van de goede punten in een team. ‘Onderzoeken’ verwijst naar het innemen van een positie van ‘niet

weten’ en het open staan voor nieuwe kennis en ervaringen.

De theorie ontstond naar aanleiding van een onderzoek in de Verenigde Staten (zie kader, red.) en wordt ingezet om de prestaties te verbeteren

Heike Aiello is van Duitse komaf en past waarderend onderzoeken al elf jaar toe vanuit haar eigen bedrijf Coreconnect. Ze helpt teams in verschillende disciplines, waaronder de sport, om waarderend naar zichzelf te kijken en van daaruit stappen te zetten.

Heike Aiello: “Ook in het bedrijfsleven gebruik ik voorbeelden uit het voetbal. Zoals een filmpje van een groep jongens uit Thailand die op het water een groot drijvend voetbalveld bouwde en steeds beter leerde samenspelen. Ik vraag de mensen dan welke aspecten uit zo’n filmpje hen inspireren, en hoe ze dat zelf kunnen toepassen in het werk.”

Heike Aiello: “Waarderend onderzoeken ontstond in de Verenigde Staten in de jaren tachtig. David Cooperrider kreeg destijds voor zijn promotieonderzoek de opdracht de problemen in een slecht functionerend ziekenhuis in kaart te brengen. Hij nam heel wat interviews af, maar met weinig resultaat. Mensen hadden weinig zin om te vertellen over wat er allemaal fout gingen en waren niet erg spraakzaam. Cooperrider gooide het over een andere boeg: hij begon te vragen naar wat er wél goed ging. Dat was niet bijster veel, maar er kwam wel naar voren dat artsen hun best deden om goede zorg te leveren, er voldoende passie aanwezig was en veel werknemers trots bleken op hun werk. Dat leverde mooie verhalen op en gaf de mensen energie. Dertig jaar later is het in bepaalde categorieën een van de vijf beste ziekenhuizen in de VS, omdat men voortborduurde op het waarderend onderzoeken van Cooperrider.”

Appreciative Inquiry cyclus



Waarderend onderzoeken kent vijf stappen: verwoorden, verdiepen, verbeelden, vormgeven, verwezenlijken.

in onder meer het zakenleven, het onderwijs en de sport. Waarderend onderzoeken kan ook worden ingezet als er zich geen concreet probleem voordoet binnen een team, bijvoorbeeld om een gezamenlijke visie te ontwikkelen of de samenwerking te verbeteren. Centraal staat dat wat aandacht krijgt, groeit. Daarom moet de aandacht vooral zijn gericht op hetgeen werkt. Een ontwikkelproces op basis van waarderend onderzoeken kent vijf stappen (zie afbeelding 1): verwoorden, verdiepen, verbeelden, vormgeven en verwezenlijken.”

Hoe werkt waarderend onderzoeken?

1. Verwoorden

Heike Aiello: “Allereerst is het belangrijk om de bedoelingen helder te krijgen. Waar wil je met het team naartoe, wat wil je gezamenlijk bereiken? Dat wordt altijd positief geformuleerd. Dus niet ‘minder blessures’, maar ‘het verhogen van de fitheid’ en niet ‘minder spelers zien vertrekken’ maar ‘meer spelers voor de club weten te behouden’. Het verwoorden van het

streven geeft richting aan de stappen die daarna volgen.

Stel dat er in een team leeft dat de spelers onderling verschillen in hun

‘Dat wat aandacht krijgt, dat groeit, dus moet de aandacht vooral gericht zijn op hetgeen werkt’

ambitieniveau. Bepaalde spelers trekken de kar: zij hebben grote plannen met het team en handelen daar ook naar. Ze staan als eerste op het veld, geven altijd vol gas en hebben hun spullen voor elkaar. Enkele teamgenoten leggen de lat voor zichzelf minder hoog en dat levert fricties op. Als je dit als trainer ziet ontstaan, zou je het volgende streven kunnen formuleren: ‘Een team waarin de norm hoog ligt en iedereen dat ook van elkaar verlangt’. Dat is wat je uiteindelijk wilt bereiken en waar de volgende stappen toe moeten leiden.”

2. Verdiepen

Heike Aiello: “Daarover ga je als team in gesprek. Als trainer kun je dat bijvoorbeeld doen door drie of vier groepen te vormen en elke groep de tijd te geven om te spreken over de topmomenten die spelers in het verleden hebben beleefd. Welke momenten kunnen ze zich herinneren waarbij de norm hoog lag, iedereen daaraan voldeed en dat in goede prestaties resulteerde?”

In deze fase kijken de spelers vooral terug. De antwoorden van de groepen worden besproken en er wordt gezocht naar gezamenlijke noemers. Welke patronen komen naar voren in de antwoorden van de groepen? Dat kan bijvoorbeeld zijn dat er na een verrassend verloren wedstrijd heel scherp werd getraind en de spelers voelden aankomen dat er in het weekend erop revanche volgde. Of dat een aantal spelers na de training stabiliteits oefeningen uitvoerde, en steeds meer spelers daaraan deelnamen. Probeer als team om hierin enkele terugkerende patronen te ontdekken,

die nu min of meer toevallig gebeuren, maar die je in de toekomst gericht zou kunnen organiseren.”

3. Verbeelden

Heike Aiello: “In de derde fase vergroot je de positieve patronen uit de vorige fase uit. Je vraagt elke speler om na te denken over hun ideale situatie, waarin de norm en onderlinge acceptatie precies op het niveau zijn waarop ze dat graag zouden zien. De spelers kunnen hierin vrij fantaseren, zonder belemmeringen. Op die manier betrek je elke speler er actief bij en verkrijgt je vaak ook nieuwe, onverwachte informatie. Het ideaalplaatje

dat wordt geschetst is weliswaar niet realistisch of haalbaar, maar biedt wel inspiratie. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een speler graag zou zien dat er een krachthonk op de club komt, waar hij gemakkelijk zijn stabiliteitsoefeningen kan uitvoeren. Of dat er na de training een keeper beschikbaar is om zijn afwerking te verbeteren onder meer weerstand. Een andere speler zou bijvoorbeeld graag zien dat er voor een wedstrijd eten en drinken is geregeld. En weer een ander ziet graag dat hij ook op niet-trainingsdagen bij de fysiotherapeut van de club langs kan gaan om behandeld te worden. Het werkt vaak heel goed om de spelers in deze fase hun verbeelding te

laten visualiseren. Bijvoorbeeld in de vorm van een tekening, een symbool of een foto. Zoiets moet natuurlijk wel enigszins passen binnen het klimaat van het team, maar heeft als voordeel dat zulke visualisaties veel beter blijven hangen.”

4. Vormgeven

Heike Aiello: “Nadat elke speler zijn ideale toekomstplaatje kenbaar gemaakt heeft, wordt er weer naar patronen gekeken. Zijn dit nog dezelfde als eerder? Of zijn er dingen bij gekomen? Waar gaat het in het team om? Vervolgens wordt concreet gekeken welke acties realiseerbaar zijn, en door wie. Elke speler denkt na over

wat hij kan doen om bepaalde zaken te realiseren. Zo zijn de spelers niet langer toeschouwers, maar maken ze zelf actief onderdeel uit van de veranderingen. De trainer kan dit initiëren door alle mogelijke acties te verzamelen en op te schrijven. De spelers verbinden vervolgens hun naam aan één of meerdere van de gekozen acties. Elke actie waaraan geen enkele speler zijn naam verbindt, wordt doorgestreept. Die actie is kennelijk niet belangrijk genoeg voor de spelersgroep.

Een actie zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat een kleedkamer die weinig wordt gebruikt, wordt omgetoverd tot een klein krachthonk, met wat matjes, ap-



Foto: Pro Shots

paraten en gewichten. Een speler kan daarover in gesprek gaan met iemand van de Technische Commissie om te kijken hoe dit te realiseren valt. Een ander neemt het initiatief om een schema op te stellen voor de keepers. Na elke donderdagtraining blijft een van de keepers een kwartier langer op het veld, zodat spelers die dat willen extra op afwerken kunnen oefenen. Een ander verdiept zich in goede voeding en regelt dat er koolhydraatrijke voeding beschikbaar is voorafgaand aan elke wedstrijd. En weer een andere speler initieert een gesprek met een fysiotherapiepraktijk voor een samenwerkingsverband, waardoor spelers ook op de praktijk langs kunnen komen voor extra behandelingen. Simpele voorbeelden van acties die het team vooruithelpen. Het eigenaarschap daarvoor ligt bij de spelers: zij hebben gefantaseerd over wat ze graag zouden zien en zijn daarom gemotiveerd om hierin zelf stappen te ondernemen. Belangrijk daarbij is om er als trainer op toe te zien dat de acties voor de spelers klein en behapbaar blijven.”

5. Verwezenlijken

Heike Aiello: “Dat zulke acties worden gepland, betekent nog niet dat ze worden uitgevoerd. Hierin ligt een taak voor de trainer. Hij houdt zicht op het proces en kan spelers motiveren door ze in de groep te complimenteren voor een taak die is afgerond. De trainer stelt ook een termijn waarop de groep terugkomt op wat er is geregeld en georganiseerd. Dat motiveert spelers om voor die datum stappen te zetten, want ze willen niet in de groep vertellen dat ze nog niets voor elkaar hebben gekregen. De trainer houdt in de gaten hoe het proces verloopt en wakkert het vuurtje af en toe weer even aan. Hoe vordert het met het krachthonk, de afwerktraining, de extra voeding en de behandelingen? Maar ook: zijn er nog andere dingen waar behoefte aan is en die de prestaties kunnen verbeteren? Hoe zorgen we daarvoor en wie neemt dat op zich?”

Micro-interventies

Heike Aiello: “De vijf genoemde stappen kun je wegzetten in een teamsessie, bijvoorbeeld tijdens een trainingskamp. Daarnaast kun je micro-interventies inzetten, die heel effectief zijn. Een goed voorbeeld is het tonen van wedstrijdbeelden. Wat aandacht krijgt, dat groeit. Als je veel slechte momenten laat zien, is dat wat zich nestelt in de gedachten van de spelers en blijft hangen. Datzelfde geldt voor goede momenten. Ook een wedstrijdbespreking is een goed moment om waarderend te coachen. Laat spelers bijvoorbeeld benoemen wat er in de trainingsweek voorafgaand aan de wedstrijd goed ging. Op die manier gaan ze de warming-up

tische principe: er is geen objectieve waarheid, maar iedereen bekijkt de werkelijkheid vanuit zijn eigen perspectief. Dat levert interessante informatie op als je de spelers de kans geeft hun versie van het verhaal te vertellen. De nieuw verkregen inzichten kun je gebruiken om het team verder te helpen. De derde is het potetische principe: gebruik storytelling. Werk niet met bulletpoints en kille feiten, maar laat spelers hun verhaal doen binnen de verschillende stappen. Iemand die vertelt wat het team in de laatste fase van een wedstrijd nog deed om een achterstand om te buigen in een zege, spreekt meer tot de verbeelding dan een opsomming van voetbalhandelingen die de

‘Laat spelers benoemen wat er in de trainingsweek voorafgaand aan de wedstrijd goed ging’

in met een positief gevoel over de afgelopen week en is er in het vervolg meer ruimte om ze aan te spreken op verbeterpunten. Je kunt spelers ook elkaars kwaliteiten laten opnoemen. Spelers zijn zich vaak behoorlijk goed bewust van hun eigen tekortkomingen en het is fijn voor ze om te horen welke vaardigheden teamgenoten aan ze waarderen. Op het trainingsveld is je coaching belangrijk: geef niet alleen aan wat er beter kan, maar ook wat goed gaat.”

Principes

Heike Aiello: “De bovenstaande vijf stappen en micro-interventies kun je als trainer gebruiken om het team vooruit te helpen. Daarbij is het goed om vijf principes in acht te nemen. Dat zijn richtlijnen die je tijdens het waarderend onderzoeken hanteert. De eerste is het positieve principe: het gaat er niet om wat leuk is, of gezellig, maar wat werkt. Welke elementen uit jullie manier van werken hebben effect? De tweede is het constructivis-

kans daarop vergroten. Vraag spelers bijvoorbeeld naar de favoriete trainingvorm van het afgelopen jaar, of de wedstrijd waarin een uitstekend plan was uitgestippeld om de tegenstander te bestrijden. De vierde is het verbeeldingsprincipe: als je je iets heel helder voor de geest haalt, en je eigen toekomstbeeld op je netvlies staat, groei je naar dat beeld toe. Laat spelers vooral nadenken over wat ze willen bereiken, en zorg ervoor dat ze dit voor zich zien. De laatste is het simultaneiteitsprincipe: onderzoeken en veranderen vallen samen. Als je met je spelers praat over dingen die je samen anders wilt doen, is de eerste stap bij spelers al in gang gezet. Als je als trainer in staat bent om de juiste vragen te stellen en daarmee de juiste snaar te raken bij spelers, bewerkstellig je daarmee automatisch al een gedragsaanpassing.”

Meer informatie:
www.coreconnect.nl