

CHAOS

HET ONTWIKKELEN VAN HET
AANPASSINGSVERMOGEN VAN TEAMS



MasterTeam

ISBN: 978-90-5472-392-9

NUR: 488

Auteurs: Wietske Idema & Marjolein Torenbeek
Eindredactie: Peter Bekkering
Ontwerp & opmaak: Pencilpoint | online & offline design, Woerden
Drukwerk: PrintSupport4U

© 2017 Arko Sports Media, Nieuwegein

Behoudens uitzondering door de wet gesteld mag, zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n) op het auteursrecht, c.q. de uitgever van deze uitgave door de rechthebbende(n) gemachtigd namens hem (hen) op te treden, niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking.

De uitgever is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoedingen voor kopiëren, als bedoeld in art. 17 lid 2. Auteurswet 1912 en in het KB van 20 juni 1974 (Stb. 351) ex artikel 16b., te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden.

Noot vooraf: dit boek is bedoeld voor iedereen die werkt met teams en groepen in de sport of in organisaties. Denk aan trainers, coaches en managers. Wanneer we over 'de trainer' schrijven, bedoelen we ook de coach of de manager. Wanneer we over 'de sporter' schrijven, kun je hier ook 'de medewerker' lezen. Overal waar 'hij' of 'hem' staat, kun je 'zij' of 'haar' lezen. Waar je 'veld' leest, kun je ook 'baan', 'zwembad' of bijvoorbeeld 'overlegruimte' lezen.

INHOUD

Voorwoord	9
Inleiding	11
1 Wat is een zelfregulerend team?	15
2 De vier MasterTeam Skills	23
3 Adaptief trainen	31
4 De MasterTeam methode	37
5 MasterTeam The Finishing Touch	45
6 MasterTeam voor kinderen en jongeren in de sport	51
7 MasterTeam in organisaties	61
8 MasterTeam werkvormen	77
9 Succesfactoren	85
10 Wat als..?	89
Bijlagen	95
1 Checklist: hoe goed beheerst jouw team de MasterTeam Skills?	97
2 Checklist: hoe zelfregulerend is jouw team?	98
3 MasterTeam Vragenkaartjes	99
Bronnen	100
Bedankt	103
Over de auteurs	105

VOORWOORD

Presteren in een team doe je veelal met je hoofd: je moet veranderende situaties eerst kunnen herkennen, voordat je er goed op kunt reageren. Niet alleen jouw sporters moeten dit kunnen, je moet er als trainer zelf ook goed in zijn. Dit boek en het werken met de MasterTeam methode heeft mij als trainer beïnvloed, waardoor ik meer impact kon hebben op mijn spelers en hun prestaties.

Twee seizoenen geleden kwam ik in contact met het onderwerp 'zelfregulatie' en de methode ZIPcoach® die Wietske Idema en Marjolein Torenbeek hebben geschreven. Wietske zou mij gedurende het seizoen begeleiden in het werken met deze methode. Ons kennismakingsgesprek herinner ik me nog als de dag van gisteren. Ik als oud-prof tegenover een onbekend 'meisje' waaraan ik moest gaan uitleggen hoe ik mezelf zag en wie ik was als trainer. Lastig om jezelf bloot te stellen en iemand te vertellen dat ik een dominant iemand ben die erg hoog inzet op discipline, mentaliteit, normen en waarden en doen wat er gevraagd wordt. Ik zei nog: 'Ik ben nog net geen dictator.' Ook ik heb natuurlijk een gevoelige en sociale kant, maar om dat nu direct te vertellen vond ik niet mannelijk. Wietske kon er gelukkig om lachen. Het ijs was gebroken en we konden een traject gaan uitstippelen met mijn spelersgroep.

Dit traject maakte mij bewust van wat ik deed als trainer en wat ik nog kon doen om spelers te leren naar zichzelf te kijken. Dit was bijvoorbeeld meer overlaten aan de spelers, waardoor ze zichzelf gingen ontwikkelen met mij, min of meer, als hulpmiddel. Ik moest dus van mijn eigen gewende structuur afstappen, maar ik merkte dat ik in één seizoen rustiger werd. Ik vroeg me af of het op teamniveau ook mogelijk was om te 'zelfreguleren'. Het seizoen erop begon ik daarom met het werken met MasterTeam: een nieuw traject met een nieuwe spelersgroep, gericht op het trainen van aanpassingsvermogen op teamniveau. Zelf kom ik uit een "ja en amen generatie", terwijl spelers tegenwoordig veel meer meedenken en daardoor "ja maar" roepen. Het is mooi om te ervaren dat je een team kunt activeren om iedereen te laten nadenken over de situatie, de oplossing die nodig is en de manier waarop ze met elkaar communiceren. Hierdoor maken ze gezamenlijk betere keuzes.

Uiteindelijk gaat het om het doel van mijn spelers, of ook wel hun droom: voetballen op het hoogste niveau. Dit vraagt van hen veel aanpassingsvermogen, aangezien voetbal elke seconde iets anders van jou en van het team vraagt. Veroorzaakt door de omgeving, de situatie of de cultuur. Het is mooi om mijn spelers dit mee te geven en ze daarbij aan de hand van dit boek te kunnen helpen om hierin stappen te zetten. Ik ben gaan inzien dat aanpassingsvermogen iets is dat trainbaar is.

Ik kan alleen maar zeggen dat niet alleen mijn spelers, maar ook ik zelf veel van MasterTeam heb opgestoken. Dit boek is een goed middel om zowel jezelf als de sporters waar je mee werkt, te laten ontwikkelen, effectief mee te laten denken en te leren aanpassen op zowel individueel als op teamniveau. Je kunt dingen echt anders aanpakken en toch dicht bij jezelf blijven. Ik wens jullie daarom veel leesplezier maar vooral ook veel leerplezier toe met dit boek.

Sportieve groet,
Kevin Hofland

Voormalig betaald voetballer (Fortuna Sittard, PSV, VfL Wolfsburg, Feyenoord en AEK Larnaca), oud-international en momenteel trainer/coach binnen de jeugdopleiding van PSV.

INLEIDING

De wereld is een aaneenschakeling van veranderingen. Denk aan organisaties die continu geconfronteerd worden met vooruitstrevende technologieën, met alternatieve manieren van organiseren of met nieuwe en jongere generaties medewerkers. In de sportwereld zien we hetzelfde beeld. Denk aan sportteams in de aanloop naar de Olympische Spelen: voortdurend staan zij voor situaties die ze soms wel, maar vaak ook niet hadden zien aankomen. 'Change is the only constant', zo luidt een beroemd tegeltje. En dat is precies waar dit boek over gaat.

Geen wedstrijd wordt namelijk op exact dezelfde manier gespeeld. De tegenstander of de concurrent probeert het je team op alle mogelijke manieren moeilijk te maken met maar één doel: jouw team voorbijstreven. Externe of interne factoren, ofwel dingen die buiten of binnen een team gebeuren, veroorzaken daarbij continu veranderingen. Chaos-situaties waar het team op moet reageren.' 'De tegenstander veranderde opeens zijn tactiek' of 'de scheids gaf ze een onterechte penalty': voorbeelden van externe veranderingen. In het team zelf kan een blessure of een off-day van een sporter ervoor zorgen dat de situatie voor het hele team verandert. De kern van dit boek: als het jouw team lukt zich aan te passen op veranderende omstandigheden, zullen zij betere prestaties leveren. Het voorbeeld van de knotsgekke wedstrijd tussen FC Utrecht en Feyenoord (zie kader) laat goed zien dat twee teams continu te maken krijgen met veranderingen.

CHAOS

Een voetbalwedstrijd, gespeeld in de Utrechtse Galgenwaard, tussen de thuisploeg, FC Utrecht, en Feyenoord. Van tevoren had niemand gedacht dat er in de 99e minuut gescoord zou worden. En dat dit de 3-3 was, wat Feyenoord redde van een ondergang, had ook niemand kunnen voorspellen. 'Een knotsgek duel', kopten de kranten. En ook: 'De meest sensationele wedstrijd in de veertiende speelronde van de Eredivisie'. Wat was hier aan de hand? Een kort wedstrijdverslag:

De thuisploeg, die in het begin van de wedstrijd het beste spel liet zien, kwam al na drie minuten op voorsprong tegen Feyenoord. Veel tijd om deze openingstreffer te vieren was er niet, want één minuut later bracht Dirk Kuyt de stand alweer op 1-1. In de tweede helft maakte FC Utrecht al gauw 2-1; het lukte de verdedigers van Feyenoord in deze fase van de wedstrijd maar niet hun taak goed uit te voeren. Ondertussen viel keeper Robin Ruiter plots uit met een blessure. FC Utrecht liet zich hierdoor in eerste instantie niet afleiden en maakte 3-1.

Waar de fans van FC Utrecht zichzelf al zagen proosten op een klinkende overwinning, zagen ze Jörgensen in de allerlaatste minuut van de officiële speeltijd de 3-2 maken. 'Het zal toch niet', gonste het door de Galgenwaard. Feyenoord belegerde de goal van Utrecht en de verdediging van FC Utrecht probeerde dit aanvalsgeweld te stoppen. Tevergeefs, want er gebeurde waar iedereen bang voor was óf op hoopte: in de 99e minuut van de wedstrijd maakte Feyenoord 3-3. Een verslagen FC Utrecht bleef achter.

In dit voorbeeld zien we dat de ene na de andere onverwachte gebeurtenis zich gedurende de wedstrijd opstapelde. Je moet van goede huize komen wil je hier veerkrachtig en flexibel mee omgaan. Een voorbeeld: als je al na twee minuten met 1-0 achter komt te staan, zal je je spel moeten aanpassen. Kom je na hard werken op gelijke stand, dan zal je zien dat de tegenstander weer iets nieuws bedenkt. Hierop moet je een goed antwoord hebben. Lukt je dit snel en adequaat, dan voorkom je dat je achter de feiten aan blijft lopen. Je neemt het heft in eigen hand, in plaats van dat de tegenstander dat doet.

Daar waar het in het eerste voorbeeld draaide om externe factoren, draait het in het tweede voorbeeld (zie kader) om interne factoren.

AL VÓÓR DE START VAN DE WEDSTRIJD MET 1-0 ACHTER

In de wedstrijd tussen de basketbalploegen Donar en ZZ Leiden gaat het over een team dat zich moet aanpassen aan veranderingen in het team. Vanwege blessures kon de coach van ZZ Leiden twee van zijn belangrijkste spelers niet opstellen. Hij moest de wedstrijd dus starten met een ander vijftal dan zijn favoriete 'starting five'. Let op wat er gebeurde.

In de eerste minuten kon de ploeg uit Leiden nog aardig standhouden, maar vervolgens maakte het team uit Groningen een 11-0 run. Tot overmaat van ramp wilden bij een van de meest bepalende spelers van ZZ Leiden de ballen maar niet vallen. Hij wist in de hele wedstrijd maar 1 uit 12 schoten raak te schieten. De wisselspeler op zijn positie deed het ook niet beter, hij scoorde maar 2 uit 11 schoten. Maar plots begon het toch te lopen voor het team uit Leiden. In het tweede kwart was daar opeens een score van 18 tegenover 16 van Donar. Het goede gevoel was terug! De wisselers, springend en schreeuwend van enthousiasme, pompten nog meer energie in de spelers op het veld.

Te vroeg gejuicht: na de rust, in het derde kwart, leek de ploeg uit Leiden het goede gevoel ineens weer kwijt te zijn. De spelers namen het ene na het andere geforceerde schot, waardoor ze weinig punten scoorden. De Groningers profiteerden hier goed van en liepen uit naar 54-30. Het team uit Leiden voelde zich gezien en verloor de wedstrijd.

Bij het voorbeeld van de basketbal mannen van Donar en ZZ Leiden zie je dat een verandering binnen het team zélf ook een grote impact kan hebben op het verloop van een wedstrijd. Het team waar je mee begint, is vaak niet het team waar je de wedstrijd mee eindigt. Zie hier maar eens mee om te gaan. De sporters moeten zich continu aanpassen om goed te blijven presteren. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan.

Creër jouw zelfregulerende team

De teams die in staat zijn om in chaos-situaties als 'zelfregulerend team' op te treden, zijn vaak succesvolle teams. Een trainer, coach of manager is dé aangewezen persoon om een team te leren hoe het zelfregulerend kan worden. Maar hoe doe je dit? Hoe kan je jouw teamleden vaardigheden aanleren die ze kunnen gebruiken om samen flexibel te reageren als de omstandigheden veranderen? En om welke vaardigheden gaat het?

De MasterTeam methode is hierop een antwoord. Deze methode is ontstaan vanuit onze ambitie trainers, coaches en managers van teams te helpen hun team zelfregulerend te maken. Daar bedoelen we mee, teams de vaardigheden aan te leren waarmee ze hun aanpassingsvermogen kunnen vergroten. We hebben gezien dat teamleden hierdoor efficiënt en effectief samen kunnen werken en daarmee het beste uit zichzelf en het team kunnen halen. Ze opereren op 'masterniveau', vandaar de naam MasterTeam. Niet alleen in de sport, maar ook in organisaties waar mensen gezamenlijk in teams moeten presteren is dit relevant. We hebben ervoor gekozen om sport als metafoor te gebruiken in dit boek over zelfregulerende teams. Omdat we hebben gemerkt dat bepaalde principes die voor teams in de sport gelden prima te vertalen zijn naar teams die samenwerken in organisaties.

We hebben gelezen, gepraat, geobserveerd, geïnterviewd, geëxperimenteerd en op sommige momenten een hoop chaos gecreëerd. Dit alles hebben we gedocumenteerd, geanalyseerd en gebruiksklaar gemaakt voor mensen die werken met teams in de sport of in organisaties. Het doel was om deze (wetenschappelijke) kennis en inzichten te vertalen naar een praktisch uitvoerbare methode: MasterTeam. Een methode waarmee jij van jouw team een zelfregulerend team maakt.

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk van dit boek gaan we in op de definitie van een zelfregulerend team en introduceren we de MasterTeam methode, waarmee je van je team een zelfregulerend team maakt. In het tweede hoofdstuk introduceren we de vier vaardigheden ('Skills') – analyseren, interpreteren, oplossen en interacteren – die daarvoor nodig zijn. Het derde hoofdstuk behandelt de verschillende manieren waarop deze 'Skills' getraind kunnen worden. Hoe je deze vaardigheden traint, komt vervolgens aan de orde in het vierde hoofdstuk. In het vijfde hoofdstuk komt het belang van reflectie aan de orde: hoe kijk je terug op de manier waarop je hebt getraind en wat heb je daarvan geleerd? Omdat werken met kinderen en jongeren een vak apart is, wordt het zesde hoofdstuk gewijd aan de toepassing van de MasterTeam methode bij hen.

We hebben al gezien dat er veel parallellen zijn tussen sportteams en organisaties. In hoofdstuk zeven gaan we specifiek in op de MasterTeam methode bij organisaties. In hoofdstuk acht behandelen we het belang van variatie bij het gebruik van de werkvormen van de MasterTeam methode. De succesfactoren bij toepassing van de MasterTeam methode komen aan de orde in hoofdstuk negen. Het laatste hoofdstuk tenslotte gaat in op de 'wat als'-vragen en geeft tips wanneer het bij de toepassing van de MasterTeam methode niet meteen loopt zoals je wilt.