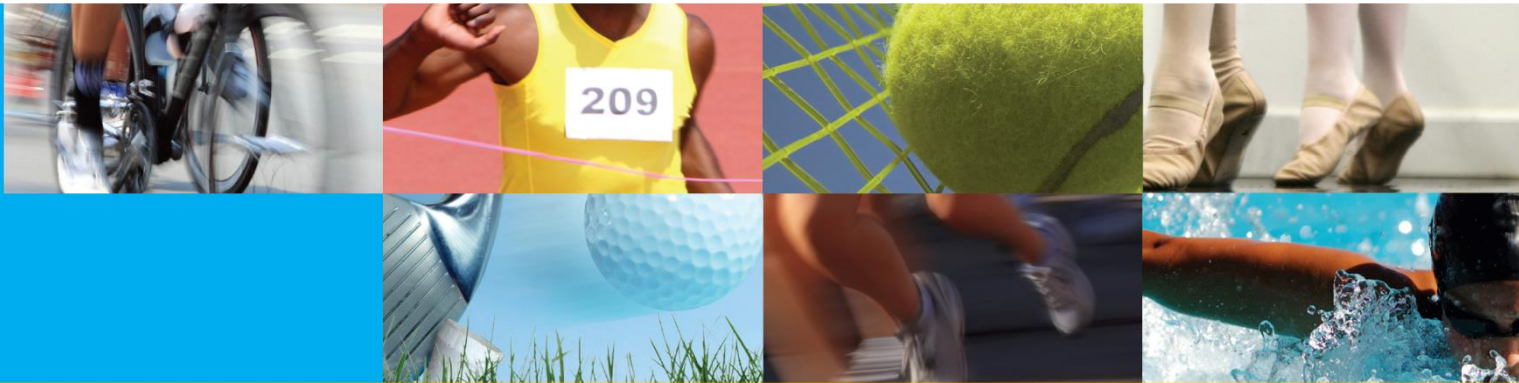




Van goede bedoelingen naar goed gedrag

Tien inzichten in beïnvloeding van ongewenst gedrag voor trainers en bestuurders

Johan Steenbergen (Kennispraktijk)

David Romijn

Van goede bedoelingen naar goed gedrag

Tien inzichten in beïnvloeding van ongewenst gedrag voor trainers en bestuurders

Met ondersteuning van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Johan Steenbergen (Kennispraktijk)
David Romijn

m.m.v. Nienke Ummenthun

Mulier Instituut

Sportonderzoek voor beleid en samenleving

Postbus 85445 | 3508 AK Utrecht

Herculesplein 269 | 3584 AA Utrecht

T +31 (0)30 721 02 20 | I www.mulierinstituut.nl

E info@mulierinstituut.nl | T @mulierinstituut

Inhoudsopgave

Inleiding	7
Methode van onderzoek	8
De sportvereniging en gewenst gedrag	8
Hoofdrospelers	10
Bestuurders aan zet	13
1. “Een veiliger sportklimaat begint bij jezelf, maar waar begin ik en hoe pak ik dat aan?”	15
2. “Ik wil als bestuurder graag dat we zorg dragen voor elkaar”	19
3. “We willen de clubcultuur beïnvloeden ... maar hoe doen we dat?”	23
4. “Ik kan zoveel zeggen, ze luisteren het beste naar hun teamgenoten”	27
5. “Ik wil graag beïnvloeden zonder een politieagent te moeten zijn”	31
Trainers/coaches aan zet	35
6. “Mijn spelers blijven maar redenen geven om hun gedrag goed te praten”	37
7. “Op het moment dat ik ging belonen, veranderde het gedrag”	41
8. “Ze gedragen zich individueel soms zó anders dan in de groep”	45
9. “Ons team pakt te veel kaarten en schorsingen”	49
10. “In het team zitten er een paar die ik maar niet op het rechte pad krijg”	53
Samenvatting	57
Literatuur	59
Bijlage	61

Inleiding

Hoe groot de smeulende weerzin, diepgewortelde rivaliteit of botte haat ook is: geen wedstrijd is mogelijk zonder tegenstander. De kracht van sport balt samen in het feit dat er een cruciale wederzijdse afhankelijkheid is van twee partijen met tegenstrijdige belangen. Niemand stapt zonder een tegenstander als winnaar van het veld. Een afgelaste wedstrijd oogst groter ongenoegen dan de verloren wedstrijd.

Er is sporters alles aan gelegen om de rivaal te verslaan zonder dat afstand ontstaat. Dat kan ingewikkeld zijn, zeker als deze rivaliteit plaatsvindt binnen een domein als de sportwereld waar emoties zo hoog kunnen oplopen en de persoonlijke achtergronden soms kilometers uit elkaar liggen. Het lijkt logisch dat sporters zich binnen dit spanningsveld beroepen op regels en afspraken. Arbitrage en spelregelboekjes zijn dan ook zo oud als de sport zelf.

Voor een groot deel van de dagelijkse gang van zaken in de sport voldoen deze regels meer dan voldoende. Hoewel de interpretatie ervan nog regelmatig voer voor discussie is, ontstaan zelden grote conflicten over de vraag of je bij voetbal met je handen mag spelen, hoe vaak een bal bij tennis mag stuiten of hoe lang een basketbalwedstrijd duurt. En waar spelregels niet volstaan, geldt het reguliere strafrecht. Diefstal, fysiek of verbaal geweld, bedreiging en aanranding; het zijn allemaal zaken waarbij de sporter bescherming geniet van de Nederlandse wet.

Maar zorgt dit samenspel tussen wet en spelregels automatisch voor een veilig sportklimaat? Zeker niet. Want waar regels en afspraken eindigen, beginnen normen en gewoontes. Waar de spelregels ooit gezamenlijk geaccepteerd zijn, lopen de normen en gewoontes soms uiteen over hoe iemand zich bijvoorbeeld rondom sportwedstrijden dient te gedragen. Wat de één nog acceptabel vindt, ('kom op, dit hoort toch bij de emoties van de sport?'), acht de ander ongewenst ('we gaan toch niet praten met de scheidsrechter?'). De tijd dat 'normaal doen' de oplossing is, lijkt voorbij, juist omdat 'normaal doen' niet eenduidig is en zelfs voer voor discussie is. De aandacht van de overheid voor dit thema is dan ook groter dan ooit en dat is terug te zien in het actieplan *Naar een veiliger sportklimaat* (VSK).

Met het VSK-actieplan is ook de behoefte gegroeid om meer te weten over de wijze waarop anderen tot gewenst gedrag kunnen worden verleid. Om de sociale omgeving leefbaar te maken en houden, zijn de vrijwilligers in de sport niet de eersten die anderen in hun gedrag proberen te beïnvloeden. Ze zullen ook niet de laatste zijn. Van verkeersveiligheid tot verslavingszorg, van relatietherapie tot wereldpolitiek en van onderwijs tot gevangenis: overal is sprake van het beïnvloeden van gedrag. Hoe verschillend deze domeinen ook zijn, we zien wel degelijk elementen die een meer generiek karakter hebben. Of het nu gaat om kinderen in een jeugdinrichting, op school of binnen een sportvereniging, een factor als 'contact maken en steun bieden' is in alle drie domeinen belangrijk.

In deze rapportage proberen we op basis van bestaande kennis uit anderen beleidsterreinen dan de sport, bij te dragen aan gedragsbeïnvloeding in de sportvereniging. Deze literatuurstudie heeft geleid tot tien inzichten voor concrete handelingsrichtingen in veel voorkomende en herkenbare situaties.

Methode van onderzoek

In dit onderzoek hebben we geprobeerd over de schotten van de sport heen te kijken en te bezien wat zoal binnen andere domeinen over gedragsbeïnvloeding bekend is. Dit hebben we gedaan door expertinterviews te houden en een uitgebreide literatuurstudie uit te voeren naar de belangrijkste inzichten vanuit diverse contexten of sectoren. Met het verzamelen van deze inzichten willen we kijken of methodes of aanpakken uit andere sectoren met betrekking tot het beïnvloeden van gedrag ook toepasbaar zijn binnen de context van de sport en dan vooral op het niveau van sportverenigingen. De interviews betroffen zowel inhoudelijke experts als praktijkdeskundigen uit de volgende sectoren:

- criminologie
- conflictstudies
- reclassering
- onderwijs & pedagogiek
- verslavingszorg
- openbare veiligheid
- cultuurverandering

In de gesprekken is gevraagd naar modellen, aanpakken of interventies binnen de discipline van de expert ('zijn er gedragsmodellen die binnen uw discipline veel worden gebruikt?'), naar een ontsluiting van kennis en het netwerk van de expert ('welke literatuur moeten we lezen?') en de overdracht richting de context van de sport ('is het mogelijk een transfer te maken naar de context sport?'). Er hebben twaalf expertinterviews plaatsgevonden, voorafgaand aan en tijdens de literatuurstudie. Zie bijlage tabel 1 voor een lijst van de geïnterviewde experts.

Leeswijzer

In deze publicatie gaan we als volgt te werk. We schetsen steeds een bepaalde situatie die zich in de sportvereniging voor kan doen. In de literatuurstudie zijn we op zoek gegaan naar theorieën of modellen die beschrijvingen of zelfs verklaringen geven voor gedrag, gedragsverandering en gedragsbehoud. Daarbij is geprobeerd de belangrijkste inzichten te verkrijgen aan de hand van modellen en theorieën vanuit de literatuur die mogelijk ook toepasbaar zijn op de context van vooral de sportvereniging. We geven daarbij enkele verklaringen van dit gedrag en handelingsrichtingen om het (ongewenste) gedrag te beïnvloeden. We vatten dit samen in tien inzichten, vijf voor trainers/coaches en vijf voor bestuurders. In de rest van dit hoofdstuk schetsen we de uitgangspunten van gedrag en gedragsbeïnvloeding op de sportvereniging.

De sportvereniging en gewenst gedrag

Binnen een sportvereniging treffen we verschillende actoren aan. Deze actoren gezamenlijk zijn bepalend en verantwoordelijk voor hoe de sportvereniging functioneert. Hoe gaan trainers om met jeugdspelers en met de ouders? Wat vindt het bestuur van bijvoorbeeld een pedagogisch sportklimaat en hoe kan en wil het bestuur hier invloed op uitoefenen? Hoe gaan we met de tegenstander om bij het begin van een wedstrijd? Wat kan een trainer/coach doen als een ouder van een jeugdspeler zich iets te veel bemoeit met het spel? Hoe benader je als jeugdcoördinator een trainer die technisch goed training geeft, maar in de omgang met de kinderen niet altijd gewenst gedrag vertoont?

Wat de antwoorden op deze vragen ook zijn, actoren als bestuursleden, trainers, coaches, ouders, jeugdcoördinatoren en scheidsrechters vormen een sociaal systeem waarbinnen tal van wederzijdse verbindingen bestaan tussen actoren die elkaar op één of andere manier beïnvloeden. Stel, een trainer maakt voorafgaande aan het seizoen met jeugdspelers van een team en de ouders afspraken over gewenst gedrag, dan heeft dit ook invloed op het gedrag van de spelers en ouders. Een bestuur dat gedragsregels heeft opgesteld en toeziet op de naleving hiervan, zal bijdragen aan een veilig sportklimaat. Spelers die elkaar aanspreken op sportiviteit en respect tijdens een wedstrijd, dragen bij aan een goede sfeer tijdens de wedstrijd.

Handelingsverlegenheid

Soms zijn er situaties die niet zo gemakkelijk zijn. Wat te doen met een speler die zich, ondanks meerdere waarschuwingen, ongewenst blijft gedragen? En maakt het verschil voor een trainer dat het hier om de beste speler gaat? Wat te doen met een ouder die veel doet voor de club, maar zich aan de rand van het veld soms wat te uitdrukkelijk met de wedstrijd bemoeit (zonder dat hij of zij direct begint te schelden)? Wat als een scheidsrechter veel beslissingen neemt die, vanuit een objectieve blik, onjuist zijn en als je ziet dat dit de spelers frustreert? Met de scheidsrechter in gesprek gaan? De spelers op het hart drukken dat ze zich niet met de leiding mogen bemoeien, zoals is afgesproken in de gedragscode 'de scheidsrechter heeft altijd gelijk!?' En wat als ook de ouders nog druk op jou als trainer uitoefenen om er iets van te zeggen?

Zo zijn er tal van situaties binnen de sport (of sportvereniging) die te maken hebben met gedrag en het beïnvloeden hiervan en waar geen blauwdruk is over hoe te handelen. Dit wordt, en de term wordt veel gebruikt binnen onderwijs, reclassering, verslavingszorg en jeugddienstverlening, *handelingsverlegenheid* genoemd. Aan deze handelingsverlegenheid kunnen verschillende oorzaken ten grondslag liggen. Bijvoorbeeld:

- *Onduidelijkheid over het probleem of de signalen*

Dit kan bijvoorbeeld optreden bij een speler van wie je het vermoeden hebt dat deze iets heeft gestolen. Je twijfelt, want het is iemand die zich altijd goed gedraagt tijdens de trainingen en wedstrijden. Kloppen de signalen en moet je een het gesprek met hem aangaan, met het gevaar dat er niets van klopt en je veel overhoop haalt doordat je iemand vals beschuldigt (dan wel het vermoeden uitspreekt)? En wat doe je met een speler die regelmatig overtredingen maakt in het heetst van de strijd en soms te fanatiek medespelers aanspoort om zich meer in te zetten? De speler hierop aanspreken of is dit niet problematisch en hoort dit bij de 'emoties van het spel'?

- *Gebrek aan kennis en ervaring*

Soms is wel duidelijk dat er een probleem is, bijvoorbeeld als een trainer een speler tijdens de wedstrijd regelmatig waarschuwt om zich sportief te gedragen, maar die zich toch blijvend te buiten gaat aan onsportief gedrag. De trainer heeft van alles geprobeerd, zoals straffen, belonen en individuele gesprekken voeren, maar zodra de speler met het team traint en wedstrijden speelt, gaat het vaak weer mis. Het kan zijn dat de trainer denkt: 'ik weet het niet meer, ik heb geprobeerd wat in mijn macht ligt, maar er verandert niets.' De trainer is letterlijk door zijn 'didactisch en pedagogisch repertoire' heen, door een gebrek aan kennis over het beïnvloeden van gedrag en/of soms omdat de nodige ervaring wordt gemist.

- **De situatie waarin handelen gevraagd wordt, is onveilig**

Een team heeft zich tijdens tal van wedstrijden ernstig misdragen. De bond heeft aan het team diverse boetes opgelegd en deze worden ook steeds netjes betaald. Als bestuurslid heb je in een gesprek met het team al tegen de spelers gezegd dat bij herhaling van dit gedrag het team door de club uit de competitie wordt gehaald. Het gesprek verliep echter in een intimiderende sfeer en als bestuur is besloten het eerst nog even aan te zien. Mocht het zich weer voordoen, dan volgt een vervolggroep. Dit vervolggroep is er echter, mede door de onveilige sfeer, nooit meer gekomen, maar het gedrag van het team veranderde ook niet.

- **Verantwoordelijkheid is onduidelijk**

Wat we soms ook zien is dat het niet helemaal duidelijk is wie waar voor verantwoordelijk is. De jeugdspeler die iets te veel scheldt op de scheidsrechter en medespelers; grijpt de coach in of mag de ouder dit ook doen als de coach dit niet doet? En wie spreekt de trainer aan die tijdens de trainingen regelmatig vloekt en spelers vaak wegstuurt? De jeugdcoördinator, het bestuur, de ouders of de vertrouwenspersoon van de club? Uit veel onderzoek komt naar voren dat afspraken maken vaak gemakkelijker is dan elkaar daar vervolgens op aanspreken wanneer de afspraken niet worden nagekomen. Dit kan komen omdat iemand zich niet verantwoordelijk voelt: 'ik vind als ouder dat ik me niet moet bemoeien met de wedstrijd ... dat moet de coach doen!' Of 'ik zie die ouder ook op het schoolplein, dus laat ik maar niets zeggen om de verhoudingen goed te houden'.

Er kunnen diverse redenen zijn waarom niet wordt gehandeld of niet op een effectieve manier wordt gehandeld. We zien in de context van sport, en dan hier specifiek binnen de sportvereniging, veel voorbeelden van handelingsverlegenheid. De manier om hiermee om te gaan, is niet zwart-wit, maar bevindt zich in grijs gebied. Dit stuk is opgesteld om actoren binnen een sportvereniging handvatten te geven om adequaat te kunnen handelen. Daarbij richten we ons op het bestuur en de trainers/coaches.

Hoofdrospelers

Bestuur zet in gang en leeft voor

Een sportvereniging heeft, zo gaven we aan, een belangrijke taak in het stimuleren en handhaven van gewenst gedrag. Dit lukt niet door een eenmalige actie of ad-hocbeleid. De kans van slagen op een goede sfeer, sportief gedrag en een klimaat dat sociaal veilig is, is het grootst als binnen de structuur van een vereniging permanente aandacht is voor gewenst gedrag. Hier dragen verschillende actoren, ieder op hun eigen manier en met eigen verantwoordelijkheden, aan bij. De rol van het bestuur van de vereniging is hierin belangrijk in beleid en in het na- en voorleven hiervan. Het wordt binnen een sportvereniging vanzelfsprekend om op een bepaalde manier te gedragen als het beleid hierover helder is en door iedereen binnen de club wordt gedragen en uitgedragen. Daarbij is het belangrijk altijd één lijn te volgen, die voor iedereen duidelijk is. Stel dat een sporter zich tijdens een wedstrijd onsportief gedraagt of dat een ouder zich aan de kant van het speelveld misdraagt, dan moet een coach die deze sporter wegstuurt, en diegene die de ouder hierop aanspreekt, zich gesteund weten door het beleid van de vereniging. In het beleid dat een sportvereniging opstelt en uitvoert, dient de betrokkenheid van zoveel mogelijk actoren te worden gestimuleerd. Juist omdat het bestuur eindverantwoordelijk is voor

wat binnen de vereniging gebeurt en het mandaat heeft om de club te besturen, maakt dat bestuur en de bestuursleden per definitie invloed kunnen uitoefenen op (gewenst) gedrag binnen de club.

Trainer/coach als spil van beïnvloeden van gedrag

Naast de rol van het bestuur als schepper van voorwaarden, heeft de trainer/coach van alle actoren misschien wel de meeste directe invloed op gewenst gedrag, vooral op dat van de sporters zelf. Een goede houding en goed gedrag van de trainer/coach heeft een voorbeeldfunctie richting de sporters. Bovendien stellen ze regels en kunnen ze sanctioneren. Zo kunnen trainers/coaches sporters al op jonge leeftijd leren wat sportiviteit en respect is en welk gedrag van ze wordt verwacht. Op die manier kan sport voor het opgroeiende kind veel waarde hebben. Trainers/coaches hebben dus een belangrijk taak in de ontwikkeling van kinderen. Zijn rol kan niet gemakkelijk worden overschat.

Bestuurders aan zet



1. “Een veiliger sportklimaat begint bij jezelf, maar waar begin ik en hoe pak ik dat aan?”

Inzicht

Om niet vast te lopen in goede bedoelingen zonder dat je de vereniging verder helpt, is het verstandig om als (nieuwe) bestuurder planmatig te werken aan de zeven deugden van een ethische vereniging. Houd bij die inzet rekening met de vijf succesfactoren voor een geslaagde cultuurverandering.

Casus 1. Van start met een veilig sociaal klimaat in de sport

Je bent bestuurslid van een grote korfbalvereniging, net begonnen en je wilt graag een bijdrage leveren aan een klimaat of cultuur waarin integriteit, sportiviteit en respect de kernwaarden zijn. Je hebt gehoord dat cultuur niet makkelijk te veranderen is en dat je steeds goed moet weten wat je wel en niet moet doen. Je wilt er toch mee aan de slag omdat je ook hoorde dat ‘als iets eenmaal cultuur is geworden, dit niet van de één op de andere dag weer verandert’. Als bestuurder wil je daarom zeker weten dat je goed bezig bent, zonder tijd te verliezen.

De zeven deugden van een ethische sportvereniging

Het goede nieuws is dat je als bestuurder invloed hebt op het klimaat van de club. Het liefst wil je natuurlijk een klimaat waarin op een ‘moreel juiste manier’ (ethisch) met elkaar wordt omgegaan. Het ethische klimaat binnen een club is mede bepalend voor de wijze waarop wordt omgegaan met grensoverschrijdend gedrag. Maar wat is nu bepalend voor een ethisch klimaat en hoe kunnen we hier als bestuurder van een club zicht op krijgen? Het zogenoemde *Ethical Virtues Model* kan bestuurders bouwstenen geven voor het verkrijgen van een beeld van het ethisch klimaat van de club.¹ Dit model bestaat uit zeven *virtues* (‘deugden’) aan de hand waarvan zicht kan worden verkregen en een oordeel is te geven over de mate waarin het clubklimaat als ethisch (‘moreel juist’) is aan te merken. We zouden ook kunnen zeggen dat wanneer binnen een sportvereniging deze zeven ‘deugden’ aanwezig zijn, er sprake is van een ‘ethisch klimaat’, en als enkele deugden niet aanwezig zijn, de kans op grensoverschrijdend gedrag groter wordt. Het gaat om de volgende zeven factoren/deugden (van een sportvereniging):

1. **Helderheid over gewenst gedrag van de leden binnen de sportvereniging.** Een sportvereniging die helder is over hoe men zich dient te gedragen, dus wat gewenst is, blijkt een minder groot risico te lopen op grensoverschrijdend gedrag. Vaagheid over wat wel of niet mag, blijkt een van de belangrijkste oorzaken van immoreel gedrag. Binnen een sportvereniging is het bijvoorbeeld verstandig dat op de website en op verschillende plekken binnen de vereniging gedragsregels staan over hoe men zich dient te gedragen.
2. **Congruentie en consistentie.** Dit principe komt erop neer dat het bestuur van een club het gewenste gedrag zelf moet laten zien. Er moet consistentie zijn in wat als gewenst gedrag is

¹ Kaptein, 2008, Essen, Smit & Straathof, 2016.

vastgelegd en gecommuniceerd en het gedrag dat het bestuur zelf laat zien. Als bepaalde regels door het bestuur van een vereniging niet worden nageleefd, dan zien we dit waarschijnlijk ook versterkt terug bij de leden. In ieder geval legitimeert dit bepaald, ongewenst gedrag ('jullie doen het zelf ook niet waarom ik dan wel?').

3. **Haalbaarheid van het moreel gedrag.** Het gewenste gedrag moet voor de leden ook daadwerkelijk haalbaar zijn. Als het gewenste gedrag ('norm') niet of moeilijk te realiseren is, dan zal ongewenst gedrag sneller optreden. Een voorbeeld uit de sport is dat we het belangrijk vinden dat tijdens de wedstrijd eerlijk wordt gespeeld, maar dat tegelijkertijd erg veel nadruk wordt gelegd op winnen/het resultaat. Winnen wordt beloond met geld en/of promotie, fair play niet. De kans dat oneerlijk spel optreedt, wordt door de nadruk op winnen vergroot en eerlijk spel kan op de achtergrond verdwijnen.
4. **Ondersteuning/steun binnen de sportvereniging.** Hier gaat het om de mate van steun of ondersteuning die een vereniging aan haar leden biedt om zich prosociaal te gedragen. Als de leden worden aangemoedigd om bepaald gewenst gedrag te laten zien, dan neemt de intrinsieke motivatie bij hen toe. Een bestuur dat staat voor sportief gedrag zal ertoe bijdragen dat het gedrag gewoontegedrag wordt en dat leden dit gedrag internaliseren (sportief spelen belonen en onsportief gedrag sanctioneren).
5. **Transparantie binnen de sportvereniging.** Iemand kan alleen verantwoordelijk worden gesteld voor zijn gedrag wanneer hij weet wat de consequenties van dit gedrag zijn. Transparantie over wat het gedrag van iemand kan veroorzaken, biedt iemand de mogelijkheid om het gedrag te veranderen of aan te passen. Geef aan wat de straf is op overtreding.
6. **De mate van bespreekbaarheid van gewenst gedrag.** Een vereniging waar een open cultuur heerst van dialoog en discussie over (immoreel) gedrag, zal bijdragen aan een ethisch klimaat. Indien bepaald ongewenst gedrag onder de pet wordt gehouden en niet bespreekbaar is, bijvoorbeeld bij grensoverschrijdend gedrag tussen trainer en sporter, zal dit gedrag niet verdwijnen en kan het verergeren (zowel qua intensiteit als omvang). Een bestuur dat aangeeft ongewenst gedrag te melden (ook als het gaat om eigen leden), zonder de angst zelf slachtoffer te worden, creëert een open cultuur die de mogelijkheid biedt voor dialoog. Het instellen van een vertrouwenscommissie kan ertoe bijdragen dat ruimte wordt ervaren voor dialoog.
7. **De mate van sanctionering.** Afspraken maken over wat al dan niet gewenst is en het creëren van een open cultuur van dialoog is belangrijk, maar elkaar (kunnen) aanspreken op ongewenst gedrag mag nooit ontbreken. Juist het opleggen van bepaalde sancties als sprake is van grensoverschrijdend gedrag, stelt een voorbeeld aan anderen en draagt bij aan wat als de norm wordt beschouwd. Dit betreft niet alleen het opleggen van sancties van de overtreder, maar ook het belonen van gewenst gedrag. Een trainer die tijdens een wedstrijd de-escalerend heeft opgetreden, kan door het bestuur in het zonnetje worden gezet. Een aanvoerder die zijn eigen spelers corrigeert, moet steun krijgen van zijn coach.

"Hoewel cultuur zeker niet gemakkelijk te veranderen is, zijn er wel degelijk verschillende aanknopingspunten om cultuur te beïnvloeden en toe te werken naar een cultuur waar bepaalde morele uitgangspunten gelden." (Erik Essen)

Leiderschap in het veranderen van 'de' clubcultuur

Er zijn verschillende factoren die bepalend zijn voor het succesvol doorvoeren van een verandering in cultuur². De volgende vijf factoren zijn belangrijk voor een succesvolle cultuurverandering:

- **Kies voor een stapsgewijze aanpak met perspectief.** Een verandering van cultuur gaat niet van de ene op de andere dag, maar het is een weg die geleidelijk moet worden ingezet. Zo'n verandering gaat met stappen en het is steeds belangrijk dat er een kort termijn perspectief wordt geschetst met redelijk snel te realiseren doelen. In dat opzicht is het volgen van de voortgang, het monitoren, van groot belang. Op die manier kan met in te zetten acties worden gevarieerd en motiveert het ook een sportvereniging als ze zien dat deze acties een bepaald effect sorteren. Het vieren van successen genereert energie. Als je als bestuurder de sfeer op de sportvereniging wilt verhogen, dan kan een eerste stap zijn om het hier op een vrijwilligersavond over te hebben, of om bijvoorbeeld op teamniveau te kijken hoe teams kunnen bijdragen aan het schoon achterlaten van de kleedkamers.
- **Kies een aanpak op maat.** Er bestaat geen tovermiddel voor cultuurverandering. De aanleiding voor een verandering kan verschillen en er zijn diverse manieren om verandering aan te pakken. Zo'n aanpak kan bijvoorbeeld gebeuren via een machtsaanpak (autoritair), een planmatige aanpak, een onderhandelingsaanpak, een stapsgewijze aanpak en een interactieve aanpak. Elke aanpak kan in een bepaalde fase nuttig zijn. In een crisis of noodsituatie kan een machtsaanpak zinvol zijn, bij een geringe verandering kan een planmatige aanpak zinvoller zijn en bij een zoekende aanpak is een interactieve (b.v. met raadplegende sessies) meer op zijn plaats. Als het binnen een sportvereniging gaat om het stimuleren van een respectvolle, onderlinge omgang en niet om beleid over grove schendingen (seksuele intimidatie, molestaties) dan zou een planmatige aanpak zinvol kunnen zijn (bijvoorbeeld een workshop 'hoe willen we binnen onze club met elkaar omgaan?').
- **Werk zoveel mogelijk interactief.** Een top down-benadering is gedoemd te mislukken. Het draait om zaken samen op te pakken en niet om van bovenaf te sturend te zijn. Het samen opstellen van gedragsregels werkt veel beter dan het bedenken van gedragsregels en deze vanuit het bestuur ergens op te hangen of communiceren. Probeer waar mogelijk op verenigingsniveau, commissieniveau of op teamniveau samen te werken in plaats van zaken op te leggen. *Commitment* ontstaat vanuit een eigen inbreng.
- **Positief en met perspectief.** De boodschap moet er niet één zijn van 'verdoemenis', maar het moet een gezamenlijk zoeken naar een goede toekomst zijn. Natuurlijk dient dit toekomstbeeld gebaseerd te zijn op een gedegen diagnose, maar uiteindelijk moet het gaan om 'een gezamenlijk zoeken naar een toekomst, het organiseren van verlangen.' Een toekomstbeeld van een club waar sfeer is, iedereen zich thuis voelt en waar onderling respect is, kan voor veel leden en potentiële leden bindend zijn.
- **Creëer vitale coalities.** Het gaat hier om het bouwen van vitale coalities die bestaan uit verschillende betrokkenen die een verandering in gang kunnen zetten en aanjagen. De rol van de leidinggevende in het toekomstbeeld dat wordt geschetst is hierbij belangrijk: 'Leiders in cultuurverandering hebben een helder beeld van de toekomst en ontwikkelen dit met een vitale coalitie. Daarmee geven ze richting. Ze geven ook richting door heel expliciet te maken wat ze niet willen.' Boonstra, een autoriteit op het terrein van leiding geven aan

² Boonstra, 2010.

cultuurverandering, stelt: 'Leiders vind je overal in de organisatie en niet alleen in de top.' Dat betekent dat leiders niet per definitie bestuurders hoeven zijn, maar dat de veranderingen overal binnen een sportvereniging kunnen worden geïnitieerd. Een vitale coalitie moet in ieder geval bestaan uit mensen die binnen de club draagvlak hebben en gemotiveerd zijn om te investeren in veranderingen.

Wat kun je als bestuurder doen?

Een bestuurder heeft tal van aanknopingspunten om te werken aan een ethisch klimaat c.q. een veilig sportklimaat. Zowel voor de relevante groeperingen en actoren binnen de organisatie, als de manier waarop die aangepakt worden, zijn succesfactoren beschreven. Te weten:

- **Zeven deugden.** Als bestuurder richt je je op de zeven deugden van een ethische vereniging. Dit houdt in dat je helder bent over gewenst gedrag, dit consequent overal laat terugkomen en dat het bovendien haalbaar is. Je zorgt dat gevolgen van gedrag transparant zijn en dat dit alles bespreekbaar is. Zorg als bestuur voor steun aan de leden en sanctioneer waar nodig als ongewenst gedrag toch wordt vertoond.
- **Hoe dan?** Verzorg de zeven deugden zoals hierboven besproken door stapsgewijs en met perspectief te werk te gaan. Werk daarbij zoveel mogelijk interactief en creëer vitale coölitie's. Wat je ook doet, kies voor een aanpak op maat omdat iedere vereniging anders is.

2. “Ik wil als bestuurder graag dat we zorg dragen voor elkaar”

Inzicht

De kracht van een vereniging zit in de onderlinge sociale relaties. Daar zit soms ook gevaar in. Voorkom eenzijdige afhankelijkheid - bijvoorbeeld van spelers ten opzichte van trainers - door als bestuurder een vorm van wederzijdse afhankelijkheid te creëren.

Casus 2. Is afhankelijkheid een kracht of een valkuil?

Je bent bestuurder van een gymnastiekvereniging. Je wilt graag een open cultuur binnen de vereniging en een relatie tussen trainers en jeugdige sporters creëren, waarbij geen sprake is van te grote onderlinge afhankelijkheid. Aan de ene kant wil je dat een trainer de kinderen ondersteunt, en dus ook de aandacht geeft die ze nodig hebben, en aan de andere kant moet er geen te grote afhankelijkheid ontstaan. Je vraagt je af hoe dit nu zit en hoe je kan bijdragen aan een goede wederzijdse afhankelijkheid.

Laveren tussen onafhankelijkheid en afhankelijkheid

In de sport bestaan tal van relaties zoals die tussen trainer en sporter, ouders en trainers, ouders onderling, trainers en bestuur. Binnen de sport is altijd sprake van onderlinge verhoudingen en deels dus ook sprake van onderlinge afhankelijkheid. Om beter te worden, is de sporter afhankelijk van de feedback van de trainer; kinderen zijn in hun sport afhankelijk van ouders die hen naar de club kunnen brengen en binnen de club als vrijwilliger helpen; de club is afhankelijk van de inzet van vrijwilligers. Iedereen bevindt zich binnen een sociaal weefsel of sociaal netwerk waarin we op een bepaalde manier afhankelijk zijn van elkaar en ons tot elkaar verhouden. Toch wordt, zo stelt Janine Janssen (lector Veiligheid in afhankelijkheidsrelaties), afhankelijkheid vaak negatief geduid.³ De term roept associaties op met hulpbehoefte en overgeleverd zijn aan de (zorg) van anderen. Pure afhankelijkheid van de ander is niet wenselijk. Janssen geeft de emancipatie van vrouwen als voorbeeld. Het is nu niet meer voor te stellen, maar tot 1957 waren gehuwde vrouwen in Nederland volgens de wet niet handelingsbekwaam. Zij konden niet zelfstandig een overeenkomst sluiten, bijvoorbeeld een hypotheek. Zij waren in dit opzicht volledig afhankelijk van hun echtgenoten.

Een te grote afhankelijkheid van anderen houdt in dat iemand zijn gedrag en keuzes volledig laat afhangen van wat de ander vindt. Dit kan zich op verschillende manieren manifesteren, zoals een aanwijzing van de trainer op jezelf betrekken als kritiek, voortdurend zoeken naar bevestiging en waardering van de ander en het overdragen van de regie aan de ander. Gevolg is dat de ander de ruimte wordt gelaten om over een grens te gaan. Deze negatieve, te ver doorgeschoten afhankelijkheidsrelatie biedt, aldus Janssen, gemotiveerde ouders een zogenoemde gelegenheidsstructuur. Er zijn verschillende voorbeelden bekend van professionals die met kinderen werken die zich ook tot kinderen aangetrokken voelen, bijvoorbeeld op een kinderdagverblijf of in een zwembad of sportclub, en waarbij de grens van gewenst gedrag wordt gepasseerd.

³ Janssen 2016 en Janssen 2016a.

Té afhankelijk?

Een te grote afhankelijkheid van de ander heeft vaak negatieve gevolgen, vooral omdat de ander de keuzes worden afgenomen en daardoor ongelijkheid in de hand wordt gewerkt. Uit de sport kennen we verschillende voorbeelden waarbij een disbalans optreedt in de machtsverhoudingen tussen trainer en sporters. Dit kan gemakkelijk leiden tot een klimaat van eenzijdige afhankelijkheid.⁴ Dit betekent dus niet dat moet worden gestreefd naar volledige onafhankelijkheid. Als we ons er bewust van zijn dat we elkaar wederzijds nodig hebben, dan gaan we ook voorzichtiger met elkaar om. We doen ons best om te voorkomen dat sociale relaties beschadigd raken. Het gaat vooral om te bepalen hoe we deze wederzijdse afhankelijkheid zo goed mogelijk vormgeven en eenzijdige afhankelijkheid voorkomen of signaleren. Een dergelijk streven is ook voor een sportvereniging interessant. We zien binnen de sport verschillende manifestaties van positieve wederzijdse afhankelijkheid⁵:

1. *Positieve wederzijdse doelafhankelijkheid.* Alle teamleden werken aan één gemeenschappelijk doel. Dit betekent dat de teamleden elkaar nodig hebben om het doel te bereiken. Binnen het onderwijs kan dit bijvoorbeeld bij het maken van een werkstuk. Binnen de sport kan het gaan om een doel als 'dit seizoen bij de top-3 eindigen'. Spelers van het team zijn afhankelijk van elkaar om dit doel te bereiken. Belangrijk hierbij is wel dat de trainer in de gaten houdt dat het een haalbaar doel is.
2. *Positieve wederzijdse beloningsafhankelijkheid.* Alle groepsleden werken aan hetzelfde doel en krijgen een beloning zodra het doel bereikt is. Ieder groepslid krijgt dezelfde beloning om positieve wederzijdse beloningsafhankelijkheid te realiseren. Binnen de sport kan de trainer kiezen om de spelers als beloning een langer partijtje te laten spelen tijdens de training of aan de spelers zelf te laten hoe de training wordt ingevuld.
3. *Positieve wederzijdse wedijverafhankelijkheid.* Groepsleden werken met elkaar samen om in wedstrijdverband beter te presteren dan andere groepen, maar dit beter presteren kan ook zijn gerelateerd aan de laatst behaalde score van de groep zelf. Binnen de sport kan het team bijvoorbeeld proberen een wedstrijd meer te winnen dan vorig jaar of op een hoger niveau te komen.
4. *Positieve wederzijdse informatieafhankelijkheid.* Bij deze vorm van afhankelijkheid gaat het erom dat niet alle groepsleden over dezelfde informatie beschikken. De leerkracht geeft ieder groepslid apart wat informatie, waardoor ze gedwongen worden om samen te werken om de opdracht tot een goed einde te brengen. Bij sport kan de trainer ervoor kiezen om met een paar spelers de tactiek te delen, waardoor de spelers met elkaar moeten samenwerken om tot een gezamenlijke tactiek te komen.
5. *Positieve wederzijdse rolafhankelijkheid.* De groepsleden hebben bij het uitvoeren van een opdracht ieder een aparte rol. Deze rollen hangen met elkaar samen en vullen elkaar aan bij het bereiken van het gemeenschappelijke doel. Zo zijn er bij basketbal spelverdelers, forwards en een center, met ieder hun eigen sterktes en zwaktes. Deze rollen moeten ervoor zorgen dat tussen spelers een effectieve samenwerking ontstaat.
6. *Positieve wederzijdse taakafhankelijkheid.* Deze vorm van afhankelijkheid lijkt veel op rolafhankelijkheid. Een groepslid heeft een rol en is ook verantwoordelijk voor een taak en de uitvoering hiervan. Door de verschillende taken met elkaar te integreren, ontstaat een

⁴ Vgl. Vertommen & Schipper-Van Veldhoven, 2012.

⁵ Smoors, Van de Sluis, Meelker, 2009.

gezaamenlijk eindproduct. Een libero binnen een volleybalteam is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor een goede pass naar de set-upper, de set-upper is vervolgens verantwoordelijk voor een goede pass naar de aanvaller, die als laatste verantwoordelijk is voor een geplaatste smash ('met score').

Deze zes vormen van wederzijdse afhankelijkheid hebben als doel om bewust te worden dat spelers elkaar nodig hebben. Spelers worden minder afhankelijk van hun trainer of ouders, en meer afhankelijk van hun medespelers. Dat zorgt ervoor dat het ervaren gevoel van macht en overwicht van de trainer op de sporter minder wordt, en dat daarmee de kans op ongewenst gedrag bij de sporter ook minder groot wordt.

Wat kun je als bestuurder doen?

Terug naar het voorbeeld: je bent bestuurder van een gymnastiekvereniging en je wilt dat binnen de club geen al te grote afhankelijkheidsrelaties - met alle risico's van dien - ontstaan. Tegelijk wil je wel gezonde wederzijdse afhankelijkheid stimuleren. Wat je kunt doen:

- *Voorkom eenzijdige afhankelijkheidsrelaties.* Probeer eenzijdige afhankelijkheidsrelaties tussen trainers en de sporters te verkleinen. Dit kan door altijd meerdere trainers per pupil te waarborgen. Dit staat bekend als het vierogenprincipe. Daarnaast kun je proberen bestuurders, trainers en pupillen in dezelfde mate van elkaar afhankelijk te maken. Een mogelijke aanpak is bijvoorbeeld een oudercommissie die op basis van gesprekken en observaties met alle actoren periodiek de balans opmaakt van het sociale klimaat in de vereniging.
- *Reflectie op veiligheid en afhankelijkheid.* Reflecteer samen met coördinatoren, trainers en coaches op hun rol ten opzichte van de sporters en creëer bewustzijn voor het voorkomen van 'eenzijdige afhankelijkheid'. Gebruik hierbij de verschillende vormen van wederzijdse afhankelijkheid als aanknopingspunt om het gesprek met de coördinatoren, trainers en ouders aan te gaan.

3. “We willen de clubcultuur beïnvloeden ... maar hoe doen we dat?”

Inzicht

Gedrag, mindset en de fysieke en sociale omgeving vormen samen de clubcultuur. Wil je deze beïnvloeden, begin dan met de ‘mindset’ van je leden uit te vragen en te veranderen.

Dit doe je door in gesprekken vooronderstellingen van je leden expliciet te maken.

Casus 3. Ik wil het gewoon iets gezelliger op de club

Je bent bestuurder van een tennisvereniging. Eigenlijk loopt alles wel goed, de leden hebben veel plezier in hun sport, de club draait op goede vrijwilligers en financieel is de vereniging gezond. Toch mist er iets ... een leuke en lekkere sfeer. Soms kom je bij verenigingen met een sfeer die heel goed voelt. Je wordt vriendelijk ontvangen, iemand van de wedstrijdcommissie loopt even met je mee naar de kleedkamers en in de kantine is het gezellig. Je bent jaloers, want binnen jouw eigen club mis je dit weleens. Je vraagt je af: hoe heeft een organisatie, wat een vereniging is, een bepaalde cultuur en nog liever weet je hoe je dit ook binnen jouw eigen club tot stand kunt brengen. Waar kun je beginnen en waar moet je op letten?

Cultuur is te beïnvloeden als je maar weet aan welke knoppen je kunt draaien

Wat maakt een cultuur binnen een sportvereniging? Wat is (organisatie)cultuur? Wie is bepalend voor een bepaalde cultuur? Hoe is een cultuur te beïnvloeden en te veranderen? Het zijn vragen waarover veel is geschreven en waarop ook verschillende antwoorden worden gegeven. Hier beperken we ons tot het zogenoemde Arena-model.⁶ Dit model is een soort landkaart dat bestaat uit onderdelen van een organisatiecultuur die op één of andere manier met elkaar samenhangen. In feite vormt dit model een bril waardoor naar organisatiecultuur kan worden gekeken om, indien wenselijk, aanknopingspunten te hebben om de cultuur te beïnvloeden: verbeteren, vernieuwen of veranderen. Het model steunt op tal van organisatiekundigen en organisatiepsychologen, met name Edgar Schein.⁷ Organisatiecultuur, voorgesteld als het Arena-model, bestaat uit drie onderdelen die met elkaar een soms complex geheel vormen: *gedrag*, *groepsarena* en *mindset*.

- **Gedrag.** Gedrag is datgene wat zichtbaar is. Gedrag wordt geleid door geschreven en ongeschreven regels en bepaalde overtuigingen. Zo kan het zijn dat iemand voor een wedstrijd een hand geeft om sportiviteit en respect te tonen of om even contact te maken met de tegenstander. Het gedrag ‘handen schudden/groeten’ is weer een uiting van een bepaalde overtuiging. Gedrag is altijd waarneembaar, in tegenstelling tot de waarden, overtuigingen of principes die aan het gedrag ten grondslag liggen. Er wordt ook wel gezegd dat gedrag de uiterlijke, waarneembare kant van cultuur vertegenwoordigt.

⁶ Straathof, 2009.

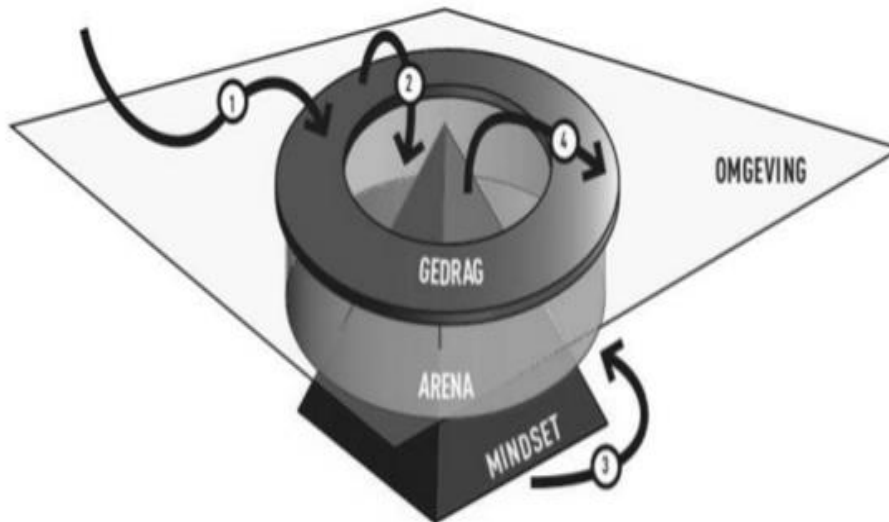
⁷ Schein, 1992.

- **Mindset.** Als gedrag de uiterlijke kant van cultuur vertegenwoordigt, dan zou van *mindset* kunnen worden gezegd dat het de innerlijke kern vormt van cultuur. Samengevat staat *mindset* voor het geheel aan waarden en overtuigingen van iemand. Aan de hand van deze *mindset* beschouwen individuen - burgers, leden van een sportvereniging en werknemers - hun wereld. Zo zou het bijvoorbeeld kunnen zijn dat een ouder aan de kant van een wedstrijd voortdurend zijn kind coacht (gedrag), vanuit de overtuiging dat het kind hier beter door gaat spelen of dat het kind zich dan zekerder voelt (overtuiging die ten grondslag ligt aan een bepaalde *mindset*). Of een trainer die streng straft (gedrag) heeft de overtuiging dat hiermee gedrag positief wordt beïnvloed en dat herhaling hiervan te voorkomen is (de *mindset*). De waarden zijn een richtsnoer voor handelen.
- **Groepsarena.** Gedrag vormt dus de uiterlijke kant van cultuur, *mindset* de innerlijke kern van cultuur. Het derde onderdeel, *groepsarena*, is het regulerende onderdeel van cultuur. De arena of groepsarena wordt gevormd door de onderlinge betrekkingen tussen de groepsleden. Kijken we naar een sportvereniging, dan zien we tal van zulke 'betrekkingen': tussen de trainers en de trainingscoördinator, tussen de trainers en de spelers, spelers onderling, bestuur en leden, ouders en trainers, ouders onderling, mannelijke coaches en vrouwelijke speelsters. Niet voor niets wordt de sportvereniging wel een mini-samenleving genoemd. Invloedverdeling, voorbeeldwerking en navolging spelen hierbij een belangrijke rol. De arena reguleert het denken en doen binnen een organisatie. De arena heeft daarmee zowel een bestendigende als begrenzendende werking op beide andere cultuuronderdelen. Afwijkende overtuigingen en gedragingen kunnen ertoe leiden dat organisatieleden een lagere positie in de groepsrangorde innemen. Bijvoorbeeld: als binnen de club de cultuur is dat men elkaar op een respectvolle manier aanspreekt, dan zal degene die veel krachttermen gebruikt een lagere rangorde binnen de organisatie gaan innemen of zelfs worden uitgesloten. Deze uitsluiting kan soms positief zijn, maar in morele zin hoeft dit niet zo te zijn. Indien er een sterke machocultuur heerst, dan kan het zijn dat individuen met een andere seksuele voorkeur worden uitgesloten. De onderlinge relaties zijn nooit neutraal, maar er is sprake van een bepaald (al dan niet bewust) betrekkningsniveau. Met het onderdeel 'groepsarena' komen dus groepsprocessen in beeld en de invloed van de groep op het gedrag.

'Arena en mindset zijn leidende mechanismen die in (groeps)gedrag tot uiting komen. Gedrag is een soort uitkomst van enerzijds de mindset en anderzijds de groepsdynamica die in een bepaalde omgeving plaatsvindt.' (Erik Essen)

Cultuur is een samenstel van gedrag, *mindset* en arena. Cultuur kan worden voorgesteld als een systeem dat bestaat uit de drie onderdelen en waarbij een (kleine) verandering van één van de onderdelen, per definitie, leidt tot verandering van het systeem/de cultuur. Als bijvoorbeeld de *mindset* van de spelers positief verandert ten opzichte van sportief spelen, dan zal het gedrag en ook de wederzijdse betrekking met de tegenstander anders worden. Het gevolg kan zijn dat in de wedstrijd minder incidenten optreden en dat daardoor de trainer minder hoeft op te treden en de scheidsrechter minder moet ingrijpen. Zonder uitvoerig in te gaan op de wederzijdse relaties, kunnen we ter verduidelijking een voorbeeld geven. Gedrag komt voort uit ons denken c.q. onze overtuigingen. Waarom de ene trainer alle spelers een gelijke hoeveelheid speeltijd geeft en de ander alleen de beste spelers opstelt, kan bijvoorbeeld uitdrukking zijn van de overtuiging ('waardensysteem') dat 'iedereen recht heeft op speeltijd' of dat 'de beste spelers recht hebben op de meeste speeltijd.' Ook de onderlinge betrekkingen (de arena) hebben effect op het gedrag. Als er een sterke rangorde is met bepaalde dominante waarden en personen, dan is de kans groot dat velen zich gedragsmatig voegen naar deze dominante personen.

Figuur 3.1. Het Arena-model



Wat kun je als bestuurder doen?

Hoe kan de beïnvloeding van cultuur eruit zien en wat kan een bestuurder van een sportvereniging doen uitgaande van een opvatting van cultuur die uit voornoemde drie onderdelen bestaat? Een bestuurder die een cultuurverandering wil initiëren, kan zich door de volgende handvatten laten leiden:

- **Expliciteer vooronderstellingen.** *Mindset* wordt vaak gebruikt als het eerste onderdeel dat moet worden veranderd om een cultuurtransformatie door te voeren. Probeer te achterhalen welke *mindset* bij verschillende actoren binnen de sportvereniging heerst ('expliciteren van vooroordelen en vooronderstellingen'). Dit kan bijvoorbeeld door met leden van de vereniging te kijken waarom het belangrijk is om binnen de club een veilig sportklimaat te hebben, welke opvattingen bij leden en kader leven of wat de voordelen hiervan zijn. Met leden, of spelers van een team, kunnen bijvoorbeeld gedragsregels worden opgesteld of kernwaarden geformuleerd die binnen de club belangrijk zijn. Het gaat vooral om de houding van de verschillende actoren ten opzichte van, in dit geval een veilig sportklimaat, positief te beïnvloeden. Andere overtuigingen ten aanzien van een sociaal veilig sportklimaat zijn sturend voor gedragsveranderingen.
- **Ga in dialoog over concreet gedrag.** Gedrag kan ook een aangrijpingspunt van verandering zijn. Dan gaat het bijvoorbeeld om het beïnvloeden van concreet gedrag en de reflectie hierop. Het feitelijke gedrag laten zien en bespreken (in dialoog gaan) kan hier krachtig zijn. Bijvoorbeeld het gedrag filmen van ouders langs de lijn en dit met de ouders bespreken. Ook positieve bekrachtiging (b.v. belonen) van gewenst gedrag kan goed werken.
- **Kom tot een goede inrichting.** Op het onderdeel van *arena* kan een verandering worden ingezet met een nieuw bestuur, een commissie *sportiviteit & respect* of het werven van nieuwe mensen die zich in willen zetten voor een veilig sportklimaat. Op die manier kan een structurele verandering in de cultuur (het systeem) worden aangebracht. Ook kan hier worden gezien hoe de groepsdynamica binnen teams of zelfs binnen de vereniging is. Hebben sommige individuen een dominante positie, waardoor andere personen ondersneeuwen?

Verandering van cultuur kan dus op drie onderdelen plaatsvinden. Het meest krachtig is om als bestuur deze drie onderdelen altijd in de verandering mee te nemen, maar als startpunt wordt over het algemeen het prismaat gelegd bij beïnvloeding van de *mindset* ‘Hoe gaan wij hier met elkaar om?’.

4. “Ik kan zoveel zeggen, ze luisteren het beste naar hun teamgenoten”

Inzicht

Als je als bestuurder voorbeeldgedrag vertoont en alle kaderleden betreft, dan kun je alleen een volgende stap maken door jeugdleden zelf te betrekken in het vaststellen van gewenst gedrag en in de eventuele sanctionering van hun leeftijdgenoten.

Casus 4. Cursussen en workshops ten spijt, ongewenst gedrag neemt niet af

Je bent bestuurslid van een sportvereniging waar veel ongewenst gedrag voorkomt. Je hebt op verschillende manieren al geprobeerd om het ongewenst gedrag op en rondom de sportvelden te verminderen. Door bijvoorbeeld meer inzet van beter opgeleide scheidsrechters, workshops positief coachen te organiseren en ouders te verwelkomen. Toch dalen de cijfers van het aantal incidenten op de sportvereniging niet noemenswaardig. Welke andere mogelijke inzet om ongewenst gedrag tegen te gaan werkt wél?

De kracht van leeftijdgenoten als antwoord op ongewenst gedrag

De Nederlandse samenleving is steeds meer gericht op individualisering waardoor de onderlinge betrokkenheid tussen burgers afneemt. Scholen zijn daarom sinds 2006 verplicht om actief burgerschap en sociale integratie van leerlingen te bevorderen. Binnen de school moet men niet alleen kijken naar individueel handelen, maar zich ook meer richten op een ‘community-aanpak’. Dit betekent dat kinderen actief moeten worden betrokken bij problemen die nu alleen door leerkrachten worden opgepakt. Binnen de aanpak ‘Vreedzame School’ is gekozen om de focus te leggen op conflictoplossing.⁸ Een belangrijke inspiratie voor het ontstaan van de Vreedzame School is ‘peer mediation’: conflictbemiddeling door het betrekken van leeftijdgenoten. Uit onderzoek blijkt dat als men elkaar aanspreekt op normoverschrijdend gedrag, de kans dat deze afneemt uitermate groot is. In de Verenigde Staten zag men dat kinderen van 11 jaar die op school een rol als conflictbemiddelaar kregen, beter werkten voor conflictbemiddeling dan de leraar. De rol van voorbeelden, rolmodellen en significante anderen is hierbij belangrijk. Pedagoog Bas Levering⁹ stelt in dat opzicht het volgende ten aanzien van jongeren: ‘Zowel bij de overdracht van waarden, als bij de internalisering van normen, zijn voorbeelden van significante personen het belangrijkste voor het aanleren en in praktijk brengen van normen. Ontbreken dergelijke personen met wie jongeren een affectieve relatie onderhouden, dan ontstaat vaak normoverschrijdend gedrag.’ De rol van *peers* - leeftijdgenoten, vrienden - is hierin heel belangrijk: ‘Vanaf een bepaalde leeftijd worden sociale normen van de eigen leeftijdsgroep minstens even belangrijk als die van ouderen en ouders.’ Met andere woorden: er is niet alleen een rol weggelegd voor trainers, bestuurders en ouders, maar de sporters dienen elkaar onderling ook aan te spreken op gedrag in en rondom de wedstrijd. De focus van de Vreedzame School ligt breder dan alleen ‘peer mediation’.

⁸ We steunen hier op Pauw, 2013.

⁹ Levering, 2004.

De Vreedzame School is een programma voor basisscholen dat ernaar streeft om de school een democratische gemeenschap (*community*) te laten worden, waarin kinderen en leerkrachten leren om conflicten constructief op te lossen, waarin de nadruk ligt op het met elkaar omgaan op een zorgzame en positieve manier, én waarin kinderen een stem krijgen, betrokken worden bij, en verantwoordelijkheid leren dragen voor het sociale klimaat in de gemeenschap. Het onderliggende idee is om kinderen te betrekken bij het sociale klimaat en hen de verantwoordelijkheid te geven voor wat binnen de gemeenschap gebeurt. Vervangen we ‘kinderen van een school’ door ‘leden van een vereniging’ dan zijn de kernelementen van de Vreedzame school ook goed toepasbaar op een sportvereniging, bijvoorbeeld:

- Leden gaan op een zorgzame en positieve manier met elkaar om (positief sociaal gedrag)
- Leden lossen conflicten constructief op
- Leden nemen verantwoordelijkheid voor elkaar en voor de gemeenschap

Het bestuur zou bijvoorbeeld zorg kunnen dragen voor een klimaat waarin positief sociaal gedrag en verantwoordelijkheid ten opzichte van de gemeenschap centraal staan. Binnen de Vreedzame school wordt de aandacht steeds meer gelegd op het formuleren van het gedrag van kinderen en het overdragen van waarden en normen in termen van ‘*democratisch burgerschap*’, ofwel burgerschapsvorming. Het programma helpt kinderen de kennis, houding en vaardigheden te verwerven die nodig zijn om in onze democratische samenleving goed te kunnen functioneren.¹⁰ Daarbij gaat het er vooral om wat het van jonge mensen vraagt om in democratisch burgerschap te leven.

“Kinderen moeten conflicten leren oplossen, ze moeten verschillen in meningen leren overbruggen, een open houding hebben en verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de gemeenschap.” (Leo Pauw)

Daarnaast veronderstelt het ontwikkelen van burgerschap een mate van verbondenheid met de samenleving: de kwaliteit van de sociale bindingen die jongeren met hun omgeving onderhouden bepalen of jongeren zich ontwikkelen tot verantwoordelijke en betrokken burgers.¹¹ Het is van belang dat binnen de gemeenschap waar *peer mediation* zou moeten plaatsvinden, iedereen met elkaar verbonden is en dus ook iedereen binnen deze gemeenschap bij deze vorm van conflictbemiddeling wordt betrokken.

Wat kun je als bestuurder doen?

Verskillende principes uit De Vreedzame School kunnen binnen een sportvereniging worden gebruikt:¹²

- **Creëer voorbeeldgedrag.** Positief voorbeeldgedrag vertonen en hier aandacht aan schenken is wezenlijk. Mensen zijn namelijk volgbaar en laten zich meer beïnvloeden door wat iemand doet dan door wat iemand zegt. Dit betekent dat binnen een sportvereniging het bestuur altijd het juiste voorbeeld moeten geven (voorleven).

¹⁰ Verhoeven, Pauw & De Winter, 2007.

¹¹ De Winter, 2000.

¹² Hoedemaker, De Mooij, Timmer & Pauw, 2014.

- *Iedereen maakt deel uit van een gemeenschap.* Binnen een sportvereniging is het belangrijk dat iedereen het gevoel heeft deel uit te maken van een gemeenschap en hier zorg voor wil dragen. Iedereen is, kortom, medeverantwoordelijk voor het sociale klimaat binnen de vereniging. Als bestuur moet dit steeds worden uitgedragen door helder te zijn over wat van iedereen wordt verwacht.
- *Maak de spelers verantwoordelijk.* Probeer de kinderen/sporters zelf verantwoordelijk te maken voor hun eigen gedrag en het creëren van een sociaal klimaat. *Peer coaching* en *peer mediation* is hier belangrijk op individueel niveau. Denk aan: conflictoplossing door teamgenoten in plaats van door de coach, het stimuleren van een positieve sfeer binnen een team (teambinding) en samen (coach en spelers) afspraken maken over de gedragsregels binnen het team. Als bestuurder kun je je richten op het creëren van ‘democratisch burgerschap’ (positief sociaal klimaat) binnen de vereniging, waarbij de spelers de belangrijkste rol spelen. Zij moeten het gevoel krijgen dat ze er binnen een sportvereniging toe doen.
- *Creëer bewustzijn van waardenoverdracht.* Probeer als bestuur trainers en coaches bewust te maken van het feit dat wanneer jongeren en trainers/coaches met elkaar in contact komen, er altijd iets gebeurt op het gebied van waardenoverdracht. Wat trainers/coaches ook doen, ze dragen altijd bepaalde waarden over en socialiseren jongeren daarmee in wat normaal gedrag is.

5. “Ik wil graag beïnvloeden zonder een politieagent te moeten zijn”

Inzicht

Je kunt als bestuurder ook beïnvloeden zonder als een politieagent continu de confrontatie aan te gaan. Met vele kleine duwtjes bereik je soms meer dan met één grote zet. De meest effectieve duwtjes zijn iets de norm maken (langdurig zelf het goede voorbeeld geven), feedback geven op een keuze en een keuze promoten.

Casus 5. Beïnvloeden zonder belerend te zijn

Je bent bestuurder van een kleine, gezellige handbalvereniging. Binnen de club heerst een goede sfeer en af en toe worden uitstapjes georganiseerd. Toch hoor je van sommige leden geluiden dat ze het niet fijn vinden hoe een dominante groep mannen foute grappen over homo's en vrouwen maakt. Je dacht zelf dat het wel meeviel, maar wil er toch graag iets aan doen. Daarbij wil je geen politieagent zijn omdat deze gezellige groep juist ook voor de vereniging behouden moet worden. Bovendien bedoelen ze het toch niet zo?

Alledaags gedrag blijkt onbewust te zijn

Vaak wordt aangenomen dat gedrag en gedragsbeïnvloeding een bewust proces is. Het uiteindelijke gedrag wordt beschouwd als een proces van wikken en wegen van de voor- en nadelen om tot bepaald gedrag te komen. De gedachte is dat individuen rationele wezens zijn die hun gedrag bewust sturen en besluiten bewust nemen.¹³ Veel alledaags gedrag blijkt onbewust te zijn. De laatste jaren is uit tal van onderzoek bekend dat vooral het onderbewuste sterk bepalend is voor ons gedrag.

De sociaal-psycholoog Dijksterhuis geeft de volgende gangbare omschrijving van het onbewuste: ‘Het onbewuste bestaat uit alle psychologische processen waarvan we ons niet bewust zijn, maar die ons gedrag (of ons denken, of onze emoties) wel beïnvloeden.’ Een belangrijk inzicht is dat mensen elkaar, onbewust, imiteren. Dijksterhuis haalt een herkenbaar voorbeeld aan van Hofland. Hofland stelt: ‘Wie weleens als toeschouwer bij een autorace is geweest, weet wat hem overkomt als hij weer naar huis rijdt. Iedereen heeft de ‘loden voet’ gekregen, iedereen doet bochtenwerk.’ Dijksterhuis geeft aan dat hij tijdens de drie weken van de Tour de France sneller van zijn huis naar het werk fietst. Het zijn allemaal vormen van onbewust imiteren. Waarneming en gedrag blijken vaak onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zit er iemand tegenover ons in de trein met de benen te wiebelen of aan zijn neus te wrijven, dan blijken we dit zelf ook vaker te doen. Er is veel bewijs voor zogenoemde onbewuste imitatie. Als we veel mensen zien die afval in de bakken doen, dan is de kans groot dat we dat ook doen.

Eigen verwachtingen sturen het gedrag van de ander

Een ander aspect waarvan we vaak geen weet hebben, is dat verwachtingen ten aanzien van andere personen bepalend zijn voor het gedrag van de anderen. De psycholoog Rosenthal voerde experimenten

¹³ Vgl. Dijksterhuis, 2007, Lamme, 2012 en Mlodinow 2013.

uit naar wat verwachtingen betekenen voor onder andere de schoolprestaties van hun leerlingen. Hoewel leraren neutraal willen zijn ten opzichte van de kinderen, zijn de verwachtingen van de leraren zeer bepalend voor de wijze waarop de leerlingen worden behandeld. Rosenthal vroeg aan verschillende klassen om een IQ-test in te vullen. De uitslag werd aan de leraren, maar niet aan de leerlingen gegeven. De onderzoekers vertelden de leraren dat de test zou uitwijzen welke kinderen ongewoon grote intellectuele mogelijkheden hadden. Wat de leraren niet wisten, was dat de kinderen die begaafd werden genoemd, in werkelijkheid een gemiddelde score op de IQ-test hadden behaald. De leraren noemden de kinderen die lager hadden gescoord minder nieuwsgierig en minder geïnteresseerd dan de begaafde leerlingen - en dat kwam daarna ook tot uiting in de cijfers van de leerlingen. Na ruim een half jaar werd de test weer afgenomen en daaruit bleek dat de kinderen die briljant werden genoemd (maar dit niet waren) veel meer progressie hadden geboekt dan de andere leerlingen. Dit kwam onder andere doordat leraren een hogere verwachting hadden en zich hiernaar gingen gedragen. Als je het kind het etiket 'begaafd' opplakt, dan blijkt dat een krachtige *self-fulfilling prophecy* te zijn. Verwachtingen sturen dus het gedrag. Dit kan ook betekenen dat wanneer een trainer verwacht dat spelers zich gewenst gedragen, dit sturend is, maar evenzeer andersom: lagere verwachtingen zijn ook bepalend.

Soms is een duwtje in de goede richting al voldoende

Het eigen gedrag vindt dus vaak onbewust plaats en door zaken waarvan we ons vaak niet eens zo bewust zijn. Dit betekent ook dat bijvoorbeeld het bestuur van een sportvereniging op een subtiële manier het gedrag van de leden kan beïnvloeden, bijvoorbeeld door *nudging*. Nudging is letterlijk een duwtje in de goede richting.¹⁴ Een voorbeeld uit de sport: steeds meer sportverenigingen willen overgaan op een gezond aanbod in de sportkantine. Hoe kan dit het beste worden gedaan? Moet worden overgaan op een volledig gezond aanbod en alles wat minder gezond is uit de kantine worden verbannen? Hoe krijg je mensen zover om, zonder dwang of regelgeving, te kiezen voor een gezond aanbod? In veel sportkantines wordt op een subtiële wijze invloed uitgeoefend op het eetgedrag, waarbij men zich vooral richt op de inrichting van de sportkantine.¹⁵ Bijvoorbeeld:

- Op een scherm in de kantine eerst de gezonde producten neerzetten (men heeft dan vaak al een keuze voor de gezonde producten gemaakt, zonder dat men de ongezonde ziet).
- De ongezondere zaken niet in het zicht zetten, en de gezonde keuzes sterk in het zicht.
- Halve porties in plaats van hele porties aanbieden.
- De gezondere ijsjes groter op de poster afdrucken.

Schets altijd een positief beeld

Een subtiel duwtje in de goede richting blijkt vaak effectiever dan een meer gebiedende toon. Onderzoek van bijvoorbeeld Cialdini laat dit zien.¹⁶ Het onderzoek werd uitgevoerd in het *Petrified Forest National Park* in Arizona. Het probleem was dat mensen graag iets uit het bos als souvenir mee naar huis nemen, iets dat het park in zijn bestaan bedreigt. Wat is nu het meest effectief om het gedrag te realiseren om 'niets uit het nationaal park mee te nemen'? Of specifieker: welke tekst op de borden

¹⁴ Thaler & Sunstein, 2008, Gillebaart & De Ridder, 2015.

¹⁵ Steenbergen, Boers & Lovink, 2016.

¹⁶ Cialdini, 2001.

zou het meest effect sorteren? In het onderzoek van Cialdini¹⁷ werden stukjes versteend hout langs een pad uitgestrooid, zodat bezoekers in de verleiding werden gebracht om iets mee te nemen. Met tussenpozen van twee uur werd de tekst op de borden langs het pad veranderd. Sommige borden, vergelijkbaar met de borden die op dat moment in het park werden gebruikt, benadrukten hoe ernstig het probleem was (dus benadrukken van het negatieve): ‘Veel bezoekers hebben in het verleden versteend hout uit het park meegenomen, waardoor de natuurlijke toestand van het versteende bos is veranderd’. Andere borden hadden een positief waarschuwend toon: ‘Neem alstublieft geen versteend hout mee uit het park, om de natuurlijke toestand van het versteende bos te behouden’. Wat blijkt is dat de positieve waarschuwend norm (de tweede formulering) effectiever is dan de negatieve informerende norm. In analogie met voorgaande, zou bijvoorbeeld een mededeling als ‘binnen onze club wordt te veel gescholden, waardoor veel scheidsrechters niet meer fluiten’ dus minder effectief zijn dan de mededeling ‘scheld alstublieft niet op de scheidsrechter, we willen ze graag behouden.’

Wat kun je als bestuurder doen?

Als bestuurslid wil je op een wat subtiele manier het homo- en vrouwonvriendelijke gedrag beïnvloeden zonder zelf al te belerend te worden. De beïnvloeding is subtiel, het gaat om een klein zetje in de juiste richting, en niet te verplichtend, waardoor de kans op weerstand gering(er) is. De bedoeling is om het gedrag en de (onbewust) gemaakte keuzes subtiel te beïnvloeden. Er zijn verschillende manieren waarop dit kan. De volgende handvatten kunnen op subtiel wijze aan gewenst gedrag bijdragen:

- **Iets de norm maken.** Als mensen gaan we om diverse redenen vaak graag mee met de norm. Wanneer je gedrag wilt veranderen, kun je ervoor zorgen dat het gewenste gedrag de norm wordt. Om foute grappen van anderen tegen te gaan, zul je als bestuur extra kritisch op je eigen taalgebruik moeten zijn. Doordat jullie alleen maar in respectvolle termen over vrouwen en homo's praten, kun je het daarmee de norm maken.
- **Feedback geven bij een keuze.** Door feedback te geven, geef je iemand inzicht in zijn of haar gedrag op dat moment. Een voorbeeld zijn verkeersborden die aangeven hoe hard iemand rijdt. Wanneer er ‘u rijdt te snel’ komt te staan, wordt de persoon de keuze gegeven om het gedrag wel of niet aan te passen. In deze casus zou je simpelweg kunnen doorvragen waaróm iemand ‘mietje’ of ‘flikker’ zegt.
- **Een keuze promoten.** Het gaat hier voornamelijk om de voordelen van een keuze, in dit geval het gewenste gedrag, zichtbaar te maken, waardoor mensen het gewenste gedrag sneller gaan vertonen. Als bestuurder zou je tijdens de ALV de nadruk kunnen leggen op de aanwas van nieuwe vrouwen(teams) als gevolg van de gezellige - vrouwvriendelijke - sfeer in de kantine.

¹⁷ Idem.

Trainers/coaches aan zet



6. “Mijn spelers blijven maar redenen geven om hun gedrag goed te praten”

Inzicht

*Wanneer spelers hun ongewenste gedrag goedpraten,
helpt spiegelen - liefst in groepsverband - beter dan straffen.*

Casus 1. Goedpraten van gedrag

Je bent trainer/coach van een jeugdhockeyteam. Tijdens de laatste wedstrijden gebeuren er zaken die niet door de beugel kunnen. Elkaar uitschelden tijdens de wedstrijd, opstootjes en af en toe wordt er ook gepest. Je attendeert ze hierop, maar het lijkt vaak helemaal niet tot hen door te dringen. Je spreekt ze aan op hun gedrag, maar steeds geven ze een weerwoord dat hun eigen (ongewenst) gedrag relativeert. Je hebt veel geprobeerd, straffen zelfs, tot schorsen aan toe. Dit is eigenlijk wat je niet wilt en schorsen is zeker niet de meest voor de makkelijkste optie. Hoe kan het dat het maar nauwelijks tot de spelers doordringt dat hun gedrag niet toelaatbaar is en ze maar argumenten blijven geven voor hun ongewenst gedrag? En wat zou je in dat geval kunnen doen om toch tot de spelers door te dringen?

We willen allemaal ons (positieve) zelfbeeld in stand houden

We doen het allemaal, in meer of mindere mate. Proberen ons eigen gedrag goed te praten, ook al kan het gedrag niet helemaal door de beugel. Omslachtig geven we redenen voor ons gedrag en proberen zo de ander te overtuigen dat het erg meevalt met wat we hebben gedaan. Vaak is het niet eens zozeer om het laatste woord te hebben of je gelijk te halen, maar om ons zelfbeeld in stand te houden. Iedereen heeft namelijk een bepaald zelfbeeld, vaak positief en de meeste mensen willen dit positieve zelfbeeld in stand houden. Dit zelfbeeld is zo sterk dat we, al dan niet bewust, tal van technieken toepassen om dit zelfbeeld in stand te houden en eigen onwenselijke gedragingen te ‘rationaliseren’ of te ‘relativeren’. Dit rationaliseren of relativeren van het eigen gedrag vormt de kern van de zogenoemde *neutralisatietheorie*.¹⁸ De neutralisatietheorie komt erop neer dat iemand argumenten/redenen aandraagt (‘neutralisatietechnieken’) voor zijn ongewenst gedrag dat door de samenleving of anderen niet wordt geaccepteerd. Mocht het dus zo zijn dat een speler blijft argumenteren waarom die zich zus of zo heeft gedragen, maar duidelijk is dat zijn gedrag ongewenst is, dan zou de neutralisatietheorie wel eens kunnen helpen om te begrijpen. Binnen de neutralisatietheorie worden verschillende technieken door individuen toegepast die voor de meest trainers ook wel herkenbaar zijn, te weten:

- **Ontkenning van eigen verantwoordelijkheid.** Hier gaat het erom dat degene die zich grensoverschrijdend gedraagt niet de verantwoordelijkheid bij zichzelf legt en zijn eigen aandeel in zijn gedrag minimaliseert. Het gedrag wordt toegeschreven aan bepaalde situationele factoren en feitelijk wil de pleger duidelijk maken dat er geen andere keuze was. Uitspraken die we vaak horen zijn ‘het is niet mijn schuld’, ‘wist ik dat dit niet mocht’ of ‘ik

¹⁸ Sykes & Matza, 1957, Coleman, 1985 en Maruna & Copes, 2005.

kan er niks aan doen, ik had geen keus.’ Iemand die tijdens een wedstrijd iemand blesseert, kan bijvoorbeeld zeggen dat hij de speler wel wilde tackelen, maar zich niet bewust was van de gevolgen (b.v. een zware blessure).

- **Ontkenning van de schade.** Dit is het (psychologisch) proces dat de aangebrachte schade wordt ontkend of gebagatelliseerd. Hij minimaliseert de schade op zo’n manier dat het niet zo erg lijkt wat hij heeft gedaan. Bijvoorbeeld: ‘er heeft toch niemand onder geleden?’ of ‘zo erg is het nu ook weer niet!’, ‘hij stelde zich aan, hij liep toch zo weer verder en kon de wedstrijd toch uitspelen?’
- **Slachtoffer in plaats van dader.** Degene die iets heeft gedaan, geeft redenen die maken dat hij juist slachtoffer is in plaats van dader. Bijvoorbeeld: ‘hij zat me zo te sarren, boontje komt om zijn loontje.’ of ‘hij zat me de hele wedstrijd al op te naaien, de grens was bereikt en toen heb ik hem een klap gegeven. Eigen schuld dikke bult.’ De ‘ontkenning’ betreft hier dus dat hij niet de dader is, maar juist het slachtoffer.
- **Beroep op een hogere loyaliteit.** Deze techniek zien we terug in een uitspraak als ‘mijn teamgenoot werd zo hard aangepakt, ik moest wel voor hem in de bres springen.’ Ook kan het zo zijn dat hij zijn gedrag goedpraat vanuit loyaliteit aan zijn team. ‘Natuurlijk moest ik de speler onderuithalen. Ik speel in een team en handelde in het belang van ons team.’ Hier doet de dader van het grensoverschrijdend gedrag een beroep op groepsloyaliteit en neutraliseert zijn eigen ongewenst gedrag.
- **Veroordeling van de toeziende autoriteiten.** Met deze techniek wordt de aandacht verplaatst naar degene die het gedrag heeft beoordeeld/veroordeeld. Bijvoorbeeld van een scheidsrechter die een rode kaart heeft gegeven, kan worden gezegd: ‘hij was partijdig’ of ‘hij maakte er zelf ook een potje van’ of ‘als ik hem zelf zie spelen, dan houdt hij zich ook niet aan de regels.’ De speler relativeert dus het gezag van de scheidsrechter (autoriteit).
- **Ontkenning negatieve intenties.** Deze techniek houdt in dat het ongewenste gedrag wordt afgedaan als een grapje, zonder dat degene de intentie heeft gehad om zich ongewenst te gedragen. ‘Ach, af en toe even praten tegen de scheidsrechter en kijken of die boos wordt, moet toch kunnen?’ Of: ‘een grap over homo’s is toch niet erg? Ik heb heus niks tegen ze.’
- **Claimen dat het gedrag normaal is.** Hier brengt degene die grensoverschrijdend gedrag vertoont verzachtende omstandigheden naar voren, waar een beroep op wordt gedaan: ‘iedereen doet het toch’ of ‘dit is toch normaal’. Kleine overtredingen binnen de sport worden bijvoorbeeld weggewuifd als ‘dat hoort toch een beetje bij de emoties van de sport, iedereen doet dit.’ Of: ‘af en toe wat schelden, trekken en duwen, ach dat doen we allemaal ... daar ben ik niet bijzonder in.’
- **Ontkenning van de noodzaak van de wet.** Deze techniek wordt vaak gebruikt om aan te geven dat niet het gedrag afkeurenswaardig is, maar dat de regels niet juist of inadequaat zijn. Vaak hoor je: ‘ach die regels die zijn toch veel te streng. Ze zijn eerder een doel op zich dan een middel. Ik houd me daar doorgaans ook niet aan.’

Binnen de neutralisatietheorie zijn technieken te herkennen die het eigen grensoverschrijdend gedrag moeten goedkeuren. Ze worden aangewend door de overtreder om het geweten te sussen en het

ongewenste gedrag letterlijk te neutraliseren, zodat het zelfbeeld geen deuken oploopt. Wat kun je nu doen als trainer wanneer je merkt dat jouw speler zich bedient van neutralisaties?

Wat kun je als trainer doen?

Voor een trainer/coach is het belangrijk om de technieken van spelers om het probleem te ontkennen te herkennen (zie bovenstaande voorbeelden) en te doorbreken. Dit kan op verschillende manieren:

- **Spiegelen en confronteren.** Een goede manier om de neutralisatietechnieken te doorbreken is te spiegelen met de speler en hem met het eigen gedrag te confronteren. De speler moet zelf tot inzicht komen dat het onacceptabel is wat hij doet. Dit kan een lang proces zijn omdat een speler vaak blijft hangen in rationalisaties en het eigen zelfbeeld niet altijd flexibel is. De bedoeling is dat met dit spiegelen en confronteren bij de speler meer reflecterend vermogen ontstaat.
- **Betrek het team.** Dit confronteren kan ook in teamverband plaatsvinden. Er moet wel voor een veilig klimaat worden gezorgd, maar aan de groep kan worden gevraagd te reflecteren op het getoonde gedrag. Vooral jeugdigen zijn gevoelig voor de opmerkingen van leeftijdgenoten.

7. “Op het moment dat ik ging belonen, veranderde het gedrag”

Inzicht

Een beloning werkt alleen beter dan een straf wanneer deze concreet wordt benoemd, ondersteund wordt door de omgeving en als er op een later moment op wordt teruggekomen.

Casus 2. Sancties lijken ineffectief

Je bent trainer van een jeugdwaterpoloteam. Het team speelt op hoog niveau en het lukt het team ieder jaar om zich net te handhaven in deze klasse. Je spelers hebben een hoge inzet, maar soms zijn ze net iets te fanatiek. In iedere wedstrijd wordt er wel een speler uit het bad gestuurd. Het is niet voortdurend dezelfde speler, maar het gaat om enkele spelers die het einde van de wedstrijd niet halen. Op de training geef je straftraining en je hebt zelfs twee spelers voor één wedstrijd geschorst. Je wilt op deze manier proberen een strakke lijn te trekken en de spelers duidelijk maken dat ze zich in de wedstrijd sportiever moeten gedragen. Toch zie je niet veel veranderen en soms heb je het idee dat je strakke hand juist averechts werkt. Je vraagt je af of er wellicht andere manieren zijn om het onsportieve gedrag te veranderen.

Belonen werkt vaak beter dan straffen

‘Men vangt meer vliegen met een druppel honing dan met een vat azijn.’ Of toegespitst op de sport ‘Je zal met belonen meer effect hebben op het gedrag van je spelers dan met straffen.’ Deze nadruk op belonen zien we ook terug in een binnen de verslavingszorg vaak gebruikte aanpak: de *Community Reinforcement Approach* (CRA). Deze aanpak wordt gebruikt om verslaafde mensen te behandelen en hun verslavingsgedrag in de goede richting te krijgen. Kern van deze aanpak zijn de bekrachtigers (*reinforcers*) die door direct betrokkenen/de gemeenschap (*community*) zijn in te zetten om gedrag positief te beïnvloeden. De methode is vooral gericht op het toewerken naar een nieuwe levensstijl die uiteindelijk meer voldoening geeft dan een stijl van leven met bepaalde middelen, bijvoorbeeld alcohol, drugs en sigaretten. Cruciaal binnen deze benadering is de belonende succeservaring. Deze aanpak onderscheidt verschillende stappen die toewerken naar het gewenste gedrag c.q. de nieuwe levensstijl. De belangrijkste zijn:

- **Functionele analyse.** Tijdens deze stap worden de aanleidingen, gedachten, gevoelens en omstandigheden in kaart gebracht die de verslaving stimuleren. Zo kan het zijn dat iemand vaak wordt geconfronteerd met vrienden die drugs gebruiken of dat iemand de verleiding niet kan weerstaan om in de supermarkt ongezonde producten te laten staan. Ook kan het zijn dat iemand door stress op werk 's avonds thuis ontspanning zoekt met het drinken van alcohol.
- **CRA-behandelplan.** Dit plan start altijd met de zogenoemde ‘geluksmeter’ of ‘schaal om geluk te meten’. Deze schaal, die door de cliënt wordt ingevuld, gaat van 0 (volledig ongelukkig) tot 10 (volledig gelukkig) op verschillende onderdelen van het leven, zoals gebruik alcohol, financiën, sociaal leven en werk. In de sessies wordt vooral ingezoomd op de hoge scores, omdat daar wellicht alternatieven voor een andere leefstijl zijn te vinden. Als het gezin veel

geluk biedt, dan kan worden gezien of deze momenten in omvang zijn te vergroten. Er wordt zo veel mogelijk een goede daginvulling gecreëerd als alternatief voor het gebruik van middelen.

- **Vaardigheidstraining.** Deze training is erop gericht om tot drie basisvaardigheden te komen:
 - Oplossen van problemen. Het probleem wordt opgeknipt in behapbare brokken (stap voor stap werken aan het probleem)
 - Communicatievaardigheden. Gericht op eenvoudige communicatievaardigheden zoals een positieve communicatie met familieleden (om op die manier de verhoudingen te verbeteren)
 - Weerstand bieden tegen verleidingen.
- **Sociale hulp.** Deze wijze van hulp is erop gericht om cliënten te helpen bij sociale activiteiten die zonder verslavende middelen plezierig zijn. Drinken na het werk kan worden vervangen door gezamenlijk sporten in een ontspannen sfeer. Hierdoor blijft het sociale aspect behouden, maar de verslaving verdwijnt naar de achtergrond.
- **Voorkomen van terugval.** Hier wordt de cliënt geholpen om risicovolle situaties te herkennen en waar mogelijk te vermijden. Iemand die te zwaar is en boodschappen doet, kan in de verleiding komen om ongezonde producten te kopen indien die dit doet op een lege maag. Terugval in ongezond gedrag kan worden voorkomen door iets te eten voor het boodschappen doen of met een vaste boodschappenlijst te werken.

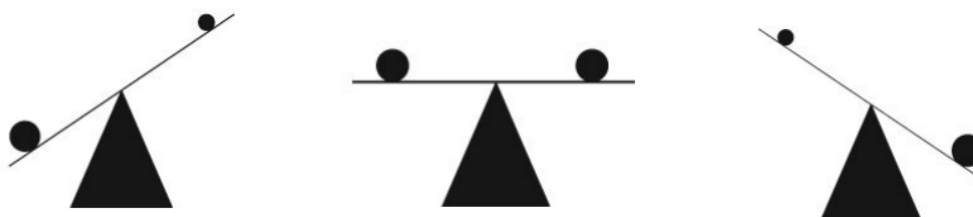
'Als iemand in zijn gedrag iets terugvalt naar ongewenst gedrag, dan is het goed te kijken welke omstandigheden of condities hiertoe hebben bijgedragen in plaats van de terugval, of nog erger de persoon, sterk te veroordelen.' (Tom Kalisvaart)

- **Introductie van korte periode van abstinentie.** Om abstinentie (onthouding) te bevorderen, kan worden overeengekomen om in een relatieve korte tijdspanne niet te gebruiken (drank, drugs, vet eten). Door een korte tijdspanne af te spreken, kan snel succeservaring optreden ('het is haalbaar') wat een bekrachtiger kan zijn voor het gewenste gedrag.

'Stel de doelen die je wilt nastreven niet te hoog, maar ze moeten haalbaar zijn en niet te ver in de toekomst liggen.' (Tom Kalisvaart)

Het gaat er uiteindelijk om dat aan de ene kant een versterking optreedt van alternatieve bekrachtigende activiteiten en aan de andere kant een beperking van de bekrachtigende werking van het middelengebruik. In figuur 7.1 wordt dit gevisualiseerd.

Figuur 7.1 Visualisatie van de werking van alternatieve bekrachtigingen



In figuur 7.1 zien we dat wordt gestreefd om de balans door te laten slaan ten gunste van alternatieve bekrachtigers. In de eerste figuur is nog sprake van ongewenst middelengebruik (links) en hebben deze nog een grote aantrekkingskracht, in de tweede figuur is sprake van evenwicht en in de derde figuur zijn de alternatieve bekrachtigers groter (rechts) dan die van bijvoorbeeld alcohol en drugs. Wat we zien is dat het gewenste gedrag optreedt en het ongewenste gedrag op de achtergrond raakt, dan wel volledig verdwenen is. In dat geval zou iemand kunnen zeggen: ‘tot voor kort ging ik bij thuiskomst direct naar de koelkast voor een biertje om gezellig met mijn partner te zitten, nu heeft mijn vrouw alcoholvrij bier in huis en zitten we ook gezellig te kletsen.’

In de sport zou het kunnen zijn dat onsportief spelen wordt ingegeven door een te grote nadruk op winnen (bekrachtiger). De nadruk op winnen is dus zo’n sterke bekrachtiger dat onsportief spel wordt uitgelokt. Alternatieve bekrachtigers zouden kunnen zijn ‘richten op persoonlijk ontwikkeling’, ‘goed samenspel’ of ‘met inzet spelen’, of dit nu winst of verlies oplevert. Dit kunnen alternatieve bekrachtigers worden die zorgen voor minder onsportief gedrag. Wat we hier zien, is dat steeds alternatieven worden gezocht die het gewenste gedrag versterken, in plaats van steeds te benadrukken wat niet mag. Gedrag dat wordt beloond, zien we vaker optreden en gedrag dat wordt bestraft, zien we minder vaak.¹⁹ Als alleen wordt gestraft en niet beloond, zal meer wantrouwen en weerstand ontstaan. Negatief gedrag wordt versterkt doordat dit gedrag consequent wordt beoordeeld en positief gedrag niet. Belonen is doorgaans effectiever dan straffen.²⁰

Belangrijk is ook de rol van de sociale omgeving. Deze omgeving moet ondersteunend zijn en complimenten geven als een bepaald gedrag structureel gaat optreden. Bijvoorbeeld: ‘Je hebt nu al drie dagen geen alcohol gedronken. Knap!’ of ‘Je bent goed bezig ... al drie wedstrijden heb je nog geen tijdstraf gekregen ... top!’

‘Als hulpverlener richten we ons niet alleen op de cliënt, maar ook op de omgeving om op die manier de krachten te bundelen om tot verandering te komen ... men heeft de ander hoe dan ook nodig... dat geldt overigens voor iedere verandering van gedrag.’ (Eric Blaauw)

¹⁹ Skinner 1938.

²⁰ Vgl. Plaisier & Ditzhuijzen, 2009.

Wat kun je als trainer doen?

Wat zou je kunnen doen als trainer om het (ongewenste) gedrag van bepaalde spelers uit jouw waterpoloteam positief te beïnvloeden? Je zou aan het volgende kunnen denken:

- *Richt je op positieve bekrachtigers.* Geef niet steeds aan wat ‘niet mag’, maar ga op zoek naar positieve bekrachtigers die het gewenste gedrag als het ware uitlokken en de spelers voldoening geven. Leg dus meer de nadruk op belonen van gewenst gedrag dan op straffen van ongewenst gedrag. Bijvoorbeeld: ‘mooi dat je rustig bleef toen de scheidsrechter in je nadeel floot’ of ‘ik ben trots op hoe jullie je ontwikkelen en geconcentreerd spelen, ondanks dat we hebben verloren’.
- *Positive Support.* Zorg altijd voor ondersteuning (*‘positive support’*) vanuit de omgeving, zoals ouders, medespelers en trainers. Verandering van gedrag kan niet zonder steun van belangrijke anderen. Vooral de teamgenoten (*peers*) kunnen een positieve bijdrage leveren aan het gewenste gedrag.
- *Maak af en toe de balans op.* Laat met concrete voorbeelden zien dat de balans steeds vaker doorslaat richting gewenst gedrag, bijvoorbeeld door het aantal kaarten of straffen in beeld te brengen. Communiceer dit eerlijk met de spelers.
- *Reflecteer op je eigen handelen als trainer.* Geef je concrete complimenten als een bepaald gewenst gedrag optreedt of ben je vooral gefocust op het straffen van ongewenst gedrag?

8. “Ze gedragen zich individueel soms zó anders dan in de groep”

Inzicht

Groepsdruk is zó krachtig dat individuen zich in een groep onherkenbaar kunnen gedragen. Gebruik dit als trainer/coach in je voordeel door dominante spelers te beïnvloeden, door bewust (voorbeeld)gedrag te vertonen en zowel met de groep als met het individu te spreken.

Casus 3. Deze meiden gedragen zich in de groep ineens heel anders

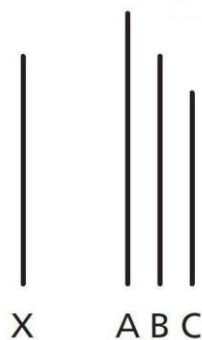
Je bent trainer van een meisjeshockeyteam. Er gebeuren weleens zaken die onacceptabel zijn. Tijdens de wedstrijd en trainingen wordt soms te hard gespeeld en te veel gescholden. Ook buiten het veld gebeuren dingen die onwenselijk zijn. Je hebt hier af en toe met enkele spelers afzonderlijke gesprekken over. Ze zijn dan begripvol en geven ook aan dat ze hun gedrag gaan verbeteren. Zodra ze echter met de groep zijn, is er geen verbetering. Hoe komt het dat de spelers afzonderlijk voor rede vatbaar zijn, maar in de groep ander gedrag laten zien? En hoe kun je er als trainer voor zorgen dat een positief groepsgedrag ontstaat?

In een groep is iedereen anders dan alleen

In onze samenleving heerst het dominante idee dat aan gedrag altijd de vrije wil ten grondslag ligt. Nu voert het hier te ver een uitgebreide uiteenzetting te houden over de vrije wil en of wat we doen wel altijd vanuit een autonome wil is te verklaren. Het is wel zinvol om iets uitgebreider in te gaan op de invloed van anderen op ons gedrag. Uit tal van onderzoek blijkt namelijk dat we ons in groepen soms anders gedragen dan als individu. We zijn vrij gemakkelijk te beïnvloeden door wat anderen zeggen en doen. Eén van de redenen hiervoor is dat we ons graag conformeren/aanpassen. Uit zogenoemde conformiteitsonderzoek, onderzoek naar groepsdruk, blijkt dit steeds weer. Wellicht het bekendste conformiteitsonderzoek is dat van de sociaalpsycholoog Solomon Asch.²¹ Asch was ervan overtuigd dat conformiteit een hardnekkig duwtje in een bepaalde richting kon veroorzaken, dat uiteindelijk gedrag genereert dat anders ondenkbaar zou zijn. In één van zijn experimenten liet hij een groep van zeven studenten een dia zien waarop een verticale streep met een bepaalde lengte was afgebeeld. Daarna volgde een dia waarop drie verticale strepen van verschillende lengten waren aangegeven (figuur 8.1).

²¹ Asch, 1955.

Figuur 8.1 Vergelijking verticale strepen van het conformiteitsonderzoek van Asch



Een onderzoeker die het experiment leidde, vroeg welke streep van de drie het meest overeenkwam met die op de eerste afbeelding. De eerste twee keren dat de opdracht werd voorgelegd bleek dit eenvoudig, de derde keer gebeurde er iets opmerkelijks. De eerste vijf respondenten gaven allemaal dezelfde foute streep aan. Proefpersoon zes had niet door dat hij de enige proefpersoon van dit experiment was. De proefpersoon kon kiezen voor zijn eigen waarneming of voor conformiteit met de andere groepsleden. In meer dan 30 procent van de gevallen kozen mensen voor het (foute) oordeel van de rest van de groep, terwijl ze individueel alle vergelijkbare strepen goed aangaven.

Dit experiment maakt duidelijk dat mensen zelfs bij uitermate simpele zaken (en keuzes!) kunnen twijfelen. Groepsdruk c.q. sociale druk, bijvoorbeeld wat door de groep als gangbaar of als norm wordt beschouwd, heeft een grote invloed op het individu. Indien binnen de groep de opvatting heerst dat een professionele overtreding bij de sport hoort, dan is het als individu moeilijk om je hieraan te onttrekken. Als het individu zich toch onttrekt, kan groepsuitsluiting plaatsvinden. Alleen al de mogelijkheid dat groepsuitsluiting kan plaatsvinden, heeft een directe invloed op het conformeren aan groepsnormen. Hierbij is het van belang te realiseren dat je als trainer niet alleen spelregels aanleert, maar ook gangbare omgangsvormen en -normen. Het is belangrijk dat een trainer goed zicht heeft op de groepsdynamica en hoe de verhoudingen binnen de groep liggen. Wie is het meest dominant? Wie heeft de meeste status? Zijn er groepsnormen die hardnekkig zijn en die je eigenlijk wilt doorbreken? Welke rol kun je hier zelf als trainer in spelen?

Onderschat niet de invloed van ‘de’ leider

Een belangrijk aspect van groepsdruk is ook de invloed op de groep vanuit een meer leidinggevende positie. Gezag blijkt een sterke invloed te hebben op gedrag en gehoorzaamheid. In hoeverre conformeren individuen zich aan het gezag van de leider, ook al kent dat gezag grensoverschrijdende trekken? Eén van de bekendste experimenten is het gehoorzaamheidsonderzoek van Stanley Milgram.²² 22 proefpersonen werden in zijn experiment gevraagd om te functioneren als ‘docent’. Het leerexperiment bestond eruit dat ‘leerlingen’ (die bij het onderzoek hoorden) gestraft moesten worden als ze een fout

²² Milgram, 1963, 1974.

antwoord gaven. De leerling bevond zich in een kamer en was niet te zien, maar alleen via een luidspreker te horen. De docent moest bij een fout een schok toedienen. De docent had dertig schakelaars tot zijn beschikking. De eerste begon bij 15 volt en elke schakelaar ging met 15 volt omhoog, tot een maximum van 450 volt. Om de 60 volt stond onder de schakelaar een label. Bij 75 volt stond 'gemiddelde schok', bij 135 'zware schok' et cetera. Bij 375 volt stond 'gevaar: zeer zware schok'. Er werden geen echte schokken toegediend, maar de docenten dachten wel degelijk dat ze steeds pijnlijker schokken toedienden als foute antwoorden werden gegeven. Alle proefpersonen gingen door tot 300 volt. Slechts een minderheid weigerde om verder te gaan. Ook al waren vanuit de andere kamer kreten te horen als: 'Ik wil hier weg. Ik heb toch gezegd dat ik hartklachten heb? Ik heb nu last van mijn hart. Laat me eruit.' Bij 350 volt was het stil en gaf de student geen enkel antwoord meer. De proefpersonen waren een doorsnede van de Amerikaanse bevolking. De sterke invloed van gezag of autoriteit op het handelen - het gaat om de kracht van autoriteit op het individueel handelen - was in dit experiment goed te zien.

'Er kan een cultuur van geweld ontstaan en dan kan het niet anders dan dat je ook kijkt naar de dynamiek in een groep, bijvoorbeeld dominantie, macht- en gezagsverhoudingen en groepsdruk.' (Inge Claringbould)

We zien hier een belangrijk fenomeen dat binnen iedere groep speelt: individuen die zich als gevolg van groepsdruk primair als een groepslid gedragen. Ieder individu heeft een basisbehoefte om deel uit te maken van een groep. Dit wordt wel 'affiliatie' genoemd. Deze groepsdruk komt voort uit het feit dat mensen hun rangordepositie in de groep willen handhaven, vestigen of verbeteren. Groepsdruk leidt ertoe dat gedragingen worden gereguleerd. Uit de experimenten van onder andere Asch en Milgram blijkt dat de druk van de groep een enorme invloed heeft op het gedrag van het individu en dat niet alleen gelijken, maar vooral ook leidinggevers/autoriteiten - bijvoorbeeld de trainers/coaches - sterke invloed hebben op individueel gedrag. Iemand die als autoriteit wordt beschouwd, kan ons zodanig beïnvloeden dat we extreme dingen doen. Het gaat hier niet om mensen met gedragsproblemen, maar gemiddelde individuen die onder druk van een autoriteit tot iets wreeds in staat zijn.²³

Wat kun je als trainer doen?

Het is niet vreemd dat er in je hockeyteam een verschil is tussen het gedrag buiten en binnen de groep. De invloed van de groep en van de 'leider' (vanuit het team, dan wel als trainer/coach) is niet te onderschatten. Als trainer is het goed om niet alleen te weten hoe de groepsdynamica is, maar ook bewust te zijn van de grote invloed die je als trainer hebt. De volgende handvatten zijn te gebruiken bij het zicht krijgen op de groepsdynamiek.

- **Dominantie in de groep.** Heb je als trainer voldoende zicht op wie sterk bepalend is in de groep? Wie bepaalt of bepalen de groeps sfeer? Vaak is het zo dat als de dominante personen

²³ Vgl. Earls, 2010, Sommers, 2012.

niet aanwezig zijn, de anderen opbloeien. Als trainer is het belangrijk dat je niet alleen zicht hebt op wie al dan niet de sfeer bepaalt - dit hoeft natuurlijk niet per definitie te gaan om een negatieve sfeer - maar ook hoe hiermee om moet worden gegaan. Probeer deze dominantie te doorbreken door iedereen goed te betrekken.

- *Reflecteer op eigen (voorbeeld)gedrag.* Als trainer heb je een bepaalde gezagsverhouding ten opzichte van de spelers. Je mag immers bepalen wie speelt, wie aan de kant moet zitten of wie aanvoerder is. Je geeft leiding. Reflectie op je eigen gedrag is belangrijk. Welk voorbeeldgedrag laat je zien? Is dit ook het gedrag dat je graag bij je sporters ziet? Hier bewust van zijn is belangrijk. Vraag ook gerust aan anderen hoe ze vinden dat je training geeft en coacht. Omdat je zelf als trainer ook onderdeel bent van de groep, is het belangrijk om normgedrag binnen het team te stimuleren. Wees dus als trainer altijd duidelijk over wat de norm is van gedrag. Als de groep deze normen omarmt en naleeft, dan wordt gewenst gedrag de norm en worden afwijkingen hiervan vaak door de groep zelf gecorrigeerd.
- *Ga zowel gesprekken aan met de groep als met het individu.* Als zaken voordoen die niet acceptabel zijn, dan is het te eenzijdig om alleen met de groep of het individu gesprekken te voeren. De verantwoordelijkheid voor gedragingen op het veld ligt zowel bij het individu als bij de groep/het team. Om gedrag te beïnvloeden is het dus belangrijk om dit zowel op individueel niveau als groepsniveau te doen.

9. “Ons team pakt te veel kaarten en schorsingen”

Inzicht

Om een overtreding te voorkomen, richt de coach zich niet alleen op de ‘dader’ maar ook op ‘de buit’ (benoem alternatieven voor winst) en de ‘pakkans’ (betrek de omgeving om overtredingen te signaleren).

Casus 4. Voor prestatievoetbal lijken schorsingen en kaarten onontkoombaar

Je bent trainer van een jeugdvoetbalteam. Het team speelt goed, ook op het juiste niveau, maar het aantal schorsingen loopt te hoog op. Dit ondanks dat je als trainer de spelers op het hart drukt sportief te spelen en de spelers gemotiveerd lijken om zich sportief te gedragen. Wat zou je als trainer kunnen doen om te zorgen dat het aantal kaarten en schorsingen terugloopt?

Omstandigheden dragen soms bij aan ongewenst gedrag

In het begrijpen van bepaald gedrag zoeken we de verklaring niet zelden in persoonlijke kenmerken van het individu. Deze kenmerken moeten dan een verklaring geven voor waarom iemand zich op een bepaalde manier gedraagt. Dan wordt bijvoorbeeld gezegd: ‘ja hij reageert wat agressief op de scheidsrechter, maar hij is nu eenmaal een wat heet gebakerd type’ of ‘hij schopte na, omdat hij wat gefrustreerd was dat bepaalde acties niet lukten.’ Een theorie die ook vooral de omgeving betreft bij het verklaren van gedrag is de zogenoemde gelegenheidstheorie. Kern van deze theorie is dat het risico op regelovertredingen, grensoverschrijdend gedrag of ongewenst gedrag niet slechts ligt aan bepaalde persoonlijke kenmerken van het individu, maar vooral aan bepaalde omstandigheden, c.q. de gelegenheid. De gelegenheidstheorie wordt ook wel samengevat met ‘de gelegenheid maakt de dief’.

De aandacht van deze theorie gaat naast motivationele factoren van degene die ongewenst gedrag vertoont, vooral uit naar de gelegenheden waaronder ongewenst gedrag plaatsvindt. Dit in tegenstelling tot theorieën die meer het accent leggen op bepaalde eigenschappen of predisposities van de ‘dader’. Belangrijkste aanname van de gelegenheidstheorie is dat de waarschijnlijkheid van ongewenst gedrag te voorspellen is. Iets anders gezegd, bepaalde voorwaarden of specifieke condities in de omgeving kunnen ertoe bijdragen dat onwenselijk gedrag eerder optreedt. Dit houdt dus ook in dat als we deze specifieke condities (tijdig) herkennen, we hier op in kunnen spelen en de kans op ongewenst gedrag terug te dringen is. De gelegenheidstheorie benoemt drie factoren die indien gezamenlijk aanwezig, de kans groot maakt dat ongewenst gedrag optreedt.

- **Gemotiveerde dader.** Om grensoverschrijdend gedrag te vertonen, moet iemand de intentie hebben om dit ook daadwerkelijk te doen. Als iemand niet de intentie heeft om zich ongewenst te gedragen, dan is de kans dat iemand dit gedrag vertoont vrij klein. Een speler die de wedstrijd ingaat om zich onsportief te gedragen (‘instrumentele agressie/geweld’) en bijvoorbeeld de spelregels negeert en de tegenstander als een vijand ziet, kan worden aangemerkt als een ‘gemotiveerde dader’.

Een ‘gemotiveerde dader’, iemand die de intentie heeft iets oneigenlijks te doen, is een noodzakelijke, maar in deze theorie niet voldoende voorwaarde om tot ongewenst gedrag te komen. Er moeten in de omgeving ook bepaalde *enablers* (factoren) zijn die de gemotiveerde

dader feitelijk aanzetten - sterk in de verleiding brengen - om zich grensoverschrijdend te gedragen. Naast individuele factoren - zoals een gebrek aan persoonlijke integriteit - is ook de omgeving of gelegenheid van belang als motivatie om grensoverschrijdend gedrag te vertonen. Deze 'gelegenheid' bestaat uit de volgende twee componenten:

- **Geschied doelwit.** Een geschikt doelwit is een object of 'iets' dat de dader wil bezitten of controleren. Een doelwit bij sport kan bijvoorbeeld zijn 'willen winnen (ten koste van alles)', statusverhoging door te winnen, maar ook het uitschakelen van de beste speler van de tegenpartij kan een gewild doelwit zijn. In de criminologie gaat het bij geschikte doelwitten bijvoorbeeld om auto's die niet zijn afgesloten, computers die in de etalage staan, banken die veel geld in kas hebben. Deze doelwitten *triggeren* de (potentiële) dader om zich grensoverschrijdend te gedragen.
- **Sociale controle.** Sociale controle betreft de aan- of afwezigheid van controle. Deze controle kan breed worden opgevat, namelijk informele controle en formele controle. Informele controle is de controle die niet in spelregels of voorschriften zijn te vinden. Bijvoorbeeld het toezicht van de coaches, trainers, ouders en medespelers op het gedrag. Het gaat hier bijvoorbeeld om de ouder die het eigen kind waarschuwt om het taalgebruik netter te houden of een speler die zijn medespeler aanspreekt op het onsportieve gedrag tijdens de wedstrijd. Daarnaast is er formele controle van gezagsdragers als politie en justitie, scheidsrechters of het tuchtrecht. Indien deze controle of dit toezicht er niet of te weinig is, ontstaat meer gelegenheid tot en dus meer kans op het plegen van ongewenst gedrag. Bij sociale controle gaat het er in algemene zin om dat op verschillende manieren wordt toegezien (en indien nodig sancties opgelegd) op het handhaven van de regels.

Deze drie componenten hangen met elkaar samen. Als deze drie sterk aanwezig zijn - dus een gemotiveerde dader, een gewild doelwit en weinig controle - dan is de kans op ongewenst gedrag zeer groot. Als een speler voorafgaande aan een wedstrijd de intentie heeft om zich onsportief te gedragen omdat hij ten koste van alles wil winnen, maar een coach ingrijpt wanneer deze speler zich onsportief wil gedragen, dan is de kans geringer dat hij zich grensoverschrijdend gedraagt.

Wat kun je als trainer doen?

Het kan zijn dat iemand van zichzelf heet gebakerd is, maar omdat de nadruk op het gewenste doelwit ('bijvoorbeeld winnen') door een coach wordt gerelativeerd ('we willen winnen, maar vooral lekker spelen') en de controle op ongewenst gedrag adequaat is ('als jullie te agressief spelen, dan wissel ik jullie') dan zal het ongewenst gedrag minder snel optreden.

Een sportcoach heeft dus naast het stimuleren van het individu om zich sportief te gedragen, nog twee belangrijke 'handvatten' om de gelegenheid te beïnvloeden: het gewenste doelwit wat relativeren en de controle helder verwoorden. We gaven een voorbeeld van een trainer die ondanks dat hij spelers motiveert, nog te veel schorsingen ziet. Interessant aan de gelegenheidstheorie is dat ze de knoppen bieden waar de trainer aan kan draaien. Wat zou een trainer kunnen doen? Vanuit de gelegenheidstheorie kan aan het volgende worden gedacht:

- **Invloed uitoefenen op de intentie van de (vermeende) regelovertreder.** De trainer (of coach) kan op de training en tijdens de wedstrijd benadrukken dat het belangrijk is om je sportief te gedragen. De coach kan aangeven dat winnen prachtig is, maar dat het nog mooier is als dit op een sportieve manier gebeurt. Hij probeert op deze manier de spelers het veld in te krijgen

met een attitude van 'winnen is mooi, maar niet ten koste van alles'. De intrinsieke motivatie van de spelers om sportief te spelen kan op deze manier worden verhoogd.

- **Alternatieve beloningen creëren.** Hoewel winnen bij de sport hoort en dit natuurlijk een 'gewild doelwit' is, kan de trainer accenten leggen die veel minder op winnen liggen, maar meer op het (samen)spel, de progressie of de onderlinge coaching. Hiermee maakt de coach duidelijk dat winnen of het resultaat niet te overheersend is, maar andere zaken als even belangrijk worden aangemerkt. Creëer daarnaast alternatieve beloningen voor de sporters. Probeer beloningen te creëren voor gewenst gedrag om op die manier een alternatief te bieden voor het gewenste doelwit. Bied aan dat je een teamuitje organiseert wanneer vijf wedstrijden zonder kaarten zijn gespeeld.
- **Verhoog de sociale controle.** Naast de twee andere componenten kan de trainer ervoor zorgen dat de controle/het toezicht wordt verhoogd en ook streng wordt nageleefd. Hij kan, als het om jeugdleden gaat, ook de ouders betrekken om goed zicht te houden op het gedrag van de speler en ook, indien nodig, te straffen. Hier zijn straffen als 'wissel staan' of 'schorsen' mogelijk. Als het om oudere jeugd gaat, is het ook goed om de *peers* een rol in de onderlinge controle te geven. De verantwoordelijkheid komt dan ook bij medesporters te liggen. Bekend is dat zo rond de pubertijd de invloed van leeftijdgenoten vaak groter is die dan van de ouders.

10. “In het team zitten er een paar die ik maar niet op het rechte pad krijg”

Inzicht

Voor spelers is het vaak logisch om zich te gedragen naar het beeld dat van hen bestaat. Ook als dat negatief is. Als trainer/coach kun je daarom beter feedback geven op gedrag dan op het bestaande label van de persoon.

Casus 5. Een paar onruststokers misdragen zich, ook als ze vooraf worden gewaarschuwd

Je bent trainer/coach van een leuke groep basketballers. De meesten spelen met plezier, zijn altijd op de training en gemotiveerd om te spelen. Het is jammer dat enkele spelers zich vaak misdragen. Als er iets gebeurt, kun je ervan uitgaan dat één van hen erbij betrokken is. Je let dan ook extra goed op deze spelers en corrigeert hen direct als er zich iets voordoet. Soms ben je net even te snel en blijkt het mee te vallen. Toch heb je het gevoel dat hun gedrag niet echt verandert. Soms wordt het erger, ondanks dat je alert bent en hen vaak al vooraf waarschuwt dat ze zich goed moeten gedragen. ‘Hoe komt dit nu?’, zo vraag je je af.

Ben je onsportief of doe je onsportief?

Wellicht hebben we nog wel herinneringen aan die meester van de basisschool die je regelmatig op het hart drukte ‘dat je nu eenmaal iemand *bent* die druk is of iemand *bent* die in de klas altijd nogal aanwezig is.’ We kennen vele varianten, maar de rode draad is dat iemand niet iets zegt over het *handelen* of *gedrag*, maar over hoe iemand *is*. Het onderscheid tussen *doen* en *zijn* lijkt onschuldig, maar is dit niet.

In de sociale psychologie bestaat een theorie, de zogenoemde labelingstheorie²⁴, waarin dit onderscheid essentieel is. De labelingstheorie, ook wel genoemd de etiketteringstheorie, wordt ook vaak toegepast bij verklaringen voor het ontstaan van criminele identiteit.²⁵ Deze criminele identiteit kan ontstaan doordat autoriteiten iemand het etiket misdadiger, crimineel of delinquent opplakken. Wanneer iemand als misdadiger wordt gelabeld, is de kans groot dat degene zich louter als misdadiger gaat gedragen. Hij gaat zichzelf zien als vijand van de bestaande orde. Een gering delict kan op die manier het delinquente gedrag versterken. Er is sprake van ‘*self-fulfilling prophecy*’: iemand beschouwt zichzelf als crimineel en gedraagt zich crimineel (‘zie je wel, hij is een crimineel’ of ‘ik ben crimineel’). De labelingstheorie stelt dat personen door de samenleving en door anderen een etiket krijgen opgeplakt, waardoor ze zichzelf steeds meer beschouwen als wetsovertreders of, als we ons beperken tot sport, onsportieve spelers (‘ik ben nu eenmaal een onsportieve speler’).

‘Spreek nooit in termen van zo ben je (nu eenmaal), maar richt je altijd op de houding en het gedrag ... daar kan iemand aan werken en je kunt hierin als trainer of ouder ook ondersteunen.’ (Paul Baar)

²⁴ Goffman, 1963.

²⁵ Lemert, 1951.

Wanneer dit etiketteren lang blijft doorgaan, gaat iemand zich hiernaar ook steeds meer gedragen en blijft het negatieve gedrag in stand of wordt dit zelfs versterkt. Een voorbeeld hiervan is de 'heetgebakerde' speler. Etikettering van personen versterkt het idee dat het afwijkend gedrag onderdeel is van hun eigen identiteit. Dit zorgt voor rechtvaardiging van het gedrag en ook een afnemende motivatie om het ongewenste gedrag te verminderen: 'ik doe deze dingen omdat ik nu eenmaal zo ben'. In dit geval zal de heetgebakerde speler vinden dat hij emotioneel en agressief moet reageren. Dit stigmatiseren gaat vaak gepaard met de volgende mechanismen:

- Benadrukken dat bepaalde karakteristieke persoonlijke eigenschappen ongewoon en afwijkend zijn.
- Creëren van stereotypen die aantonen dat deze afwijkende eigenschappen onwenselijk zijn.
- Het maken van een categorisch onderscheid tussen 'normale' mensen en de geëtiketteerde groep die als heel verschillend wordt gezien.
- Het devalueren, verwerpen en uitsluiten van de geëtiketteerde groep (statusverlies en discriminatie)²⁶.

Etiketteren komt ook binnen de sport regelmatig voor. Sportverenigingen die als afwijkend worden gezien, bijvoorbeeld omdat de sfeer onveilig is of omdat het een vereniging is waar wordt gevochten, krijgen bijvoorbeeld snel het etiket 'probleemvereniging' opgeplakt. Wanneer dit etiketteren langdurig blijft doorgaan, gaan leden binnen die verenigingen zich ook sneller naar dat etiket gedragen. Daarnaast kunnen ook individuen binnen een sportvereniging gelabeld worden. Hij of zij kan bijvoorbeeld gelabeld worden als de 'agressieveling' van het team omdat hij of zij vaak betrokken is bij incidenten op het veld of als iemand die onsportief is. De manier waarop iemand wordt beoordeeld, is vaak bepalend voor zijn (toekomstige) gedrag.

Belangrijk is dus een onderscheid te maken tussen 'de daad'/'de handeling'/'het gedrag' en de persoon ('is'/'zijn'). Het afkeuren van gedrag is goed. Het probleem is echter dat doorgaans niet alleen de daad als problematisch wordt aangemerkt ('gelabeld'), maar vooral degene die het gedrag vertoont. Dan is er sprake van zogenoemde '*desintegrative shaming*'.²⁷ De dader wordt gestigmatiseerd en in feite buiten de samenleving of gemeenschap geplaatst en vervolgens ook door anderen als zodanig behandeld. Omdat het moeilijk is om van dit imago af te komen, is het voor die persoon vaak aantrekkelijker om op probleemgedrag over te gaan. Als alleen de daad zelf als onwenselijk wordt gelabeld en de dader zelf niet wordt afgekeurd, kan het labelen wel op een positieve manier werken. Dan wordt gesproken van '*reintegrative shaming*'.²⁸ Hierbij proberen mensen in de directe omgeving de persoon te helpen om niet weer dezelfde fout te begaan. Doordat hij niet door anderen wordt veroordeeld, is hij meer gemotiveerd om aan zijn of haar probleemgedrag te werken. Het gedrag wordt afgekeurd, maar nooit de persoon zelf.

²⁶ Vgl. Milders, 2009.

²⁷ Braithwaite, 1989.

²⁸ Idem.

Wat kun je als trainer doen?

Als trainer doe je veel aan het stimuleren van sportiviteit en respect. In het voorbeeld blijkt dat sommige spelers zich met regelmaat misdragen en het zijn steeds dezelfde spelers. In het kader van de labelingstheorie zou je als trainer aan het volgende kunnen denken:

- *Geef feedback op gedragingen en niet op personen.* Reflecteer als trainers eens op welke termen je gebruikt bij het geven van feedback aan je spelers. Probeer altijd feedback te geven op 'doen'. Een handige manier om dat vol te houden is door feedback altijd in werkwoorden te verpakken.
- *Focus op gedrag, niet op persoonlijkheid.* Om gewenst gedrag te kunnen handhaven, is het beter om alleen het ongewenst gedrag als ongewenst te labelen. Noem iemand dus niet onsportief ('je bent een onsportieve speler'), maar spreek iemand aan op zijn onsportief gedrag ('je gedroeg je afgelopen zaterdag niet al te sportief')
- *Nooit vooraf.* Probeer als trainer/coach met een open blik en zo onbevooroordeeld mogelijk te handelen. Dit geldt ook voor de spelers, al maken ze overtredingen. Probeer dus niet al spelers voordat ze iets gedaan hebben te labelen ('niet weer onsportief spelen'), maar corrigeer op ongewenst gedrag ('dit gedrag wil ik niet zien, je blijft eerst even aan de kant').

Samenvatting

In deze studie hebben we getracht concrete handelingsrichtingen te geven voor bestuurders en trainers/coaches in situaties van ongewenst gedrag. Dit leverde vijf inzichten op voor trainers en vijf inzichten voor bestuurders:

Bestuurders

1. *Om niet vast te lopen in je eigen goede bedoelingen zonder dat je de vereniging verder helpt, is het verstandig om als bestuurder planmatig te werken aan de zeven deugden van een ethische vereniging. Wees als bestuurder helder en consequent over het gewenst gedrag, zorg ervoor dat het haalbaar is, ondersteun de leden die zich hiervoor inzetten, wees transparant over de gevolgen en sanctioneer daadwerkelijk wanneer ongewenst gedrag voorkomt. Zorg tot slot dat gewenst en ongewenst gedrag bespreekbaar is.*
2. *De kracht van een vereniging zit in de onderlinge sociale relaties. Daar zit soms ook gevaar in. Voorkom eenzijdige afhankelijkheid - bijvoorbeeld van spelers ten opzichte van trainers - door als bestuurder een vorm van wederzijdse afhankelijkheid te creëren.*
3. *Gedrag, mindset en de fysieke en sociale omgeving vormen samen de clubcultuur. Wil je deze beïnvloeden, begin dan met de 'mindset' van je leden uit te vragen en te veranderen. Dit doe je door in gesprekken vooronderstellingen van je leden expliciet te maken.*
4. *Als je als bestuurder al voorbeeldgedrag vertoont en alle kaderleden betreft, dan kun je alleen een volgende stap maken door jeugdleden zelf te betrekken in het vaststellen van gewenst gedrag en in de eventuele sanctionering van hun leeftijdgenoten.*
5. *Je kunt als bestuurder ook beïnvloeden zonder als een politieagent continu de confrontatie aan te gaan. Met vele kleine duwtjes bereik je soms meer dan met één grote zet. De meest effectieve duwtjes zijn iets de norm maken (langdurig zelf het goede voorbeeld geven), feedback geven op een keuze en een keuze promoten.*

Trainers/coaches

1. *Wanneer spelers hun ongewenste gedrag goedpraten, helpt spiegelen - liefst in groepsverband - beter dan straffen.*
2. *Een beloning werkt alleen beter dan een straf wanneer deze concreet wordt benoemd, door de omgeving wordt ondersteund en als er op een later moment op wordt teruggekomen.*
3. *Groepsdruk is zó krachtig dat individuen zich in een groep onherkenbaar kunnen gedragen. Gebruik dit als trainer/coach in je voordeel door dominante spelers te beïnvloeden, door bewust (voorbeeld)gedrag te vertonen en zowel met de groep als met het individu te spreken.*
4. *Om een overtreding te voorkomen richt je als coach niet alleen op de 'dader' maar ook op 'de buit' (benoem alternatieven voor winst) en de 'pakkans' (betrek de omgeving om overtredingen te signaleren).*
5. *Voor spelers is het vaak de logische weg om zich te gedragen naar het beeld dat van hen bestaat. Ook als dat negatief is. Als trainer/coach kun je daarom beter feedback geven op gedrag dan op het bestaande label van de persoon.*

In bovenstaande inzichten zien we aandacht geven en positieve bekrachtiging als de kern van gedragsbeïnvloeding terug. Natuurlijk bestaan er trucjes om op korte termijn bij anderen bepaald gedrag voor elkaar te krijgen, maar als bestuurder of trainer bereik je het meeste door alleen jouw gewenst gedrag de norm te maken. Daar ben je niet in een dag mee klaar, maar ben je wel elke dag mee bezig.

Literatuur

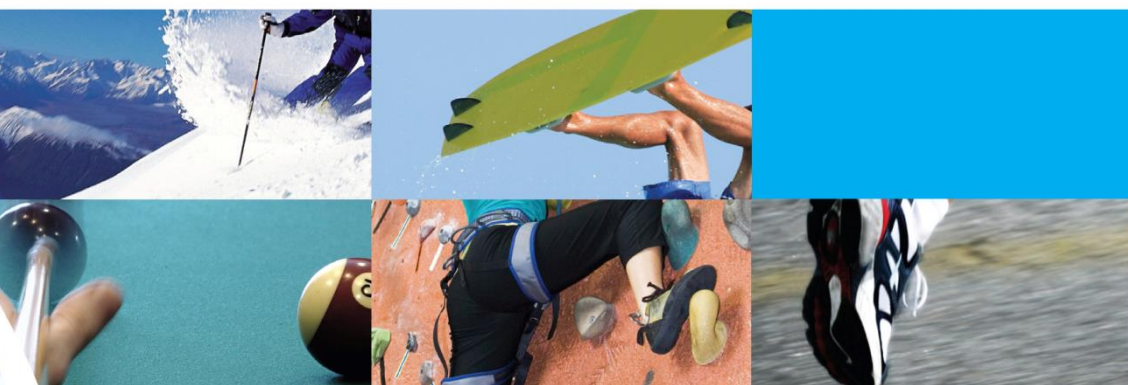
- Asch, S.E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193, pp.31-35.
- Blaauw, E. (2017). *Samen sta je sterker!*. Lectorale rede op 11 januari 2017 (Hanzehogeschool Groningen).
- Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum.
- Braithwaite, J. (1989). *Crime, Shame and Reintegration*. Cambridge.
- Cialdini, R. B. (2001). *Invloed - De zes geheimen van het overtuigen*. Amsterdam: Academic Services.
- Coleman, J. W. (1985). *The criminal elite: The sociology of white collar crime*. New York, NY: St. Martin's Press.
- Dijksterhuis, A.P. (2007). *Het slimme onbewuste - Denken met gevoel*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Earls, M. (2010). *De ultieme kudde - het begrijpen en beïnvloeden van massagedrag*. Amsterdam: Maven Publishing.
- Essen, E., Smit, W. & Straathof, A. (2016). Maakt gelegenheid de dief? - Zeven 'Red Flags' voor fraude en corruptie in de organisatiecultuur. *Holland Management Review*.
- Gillebaart, M. & Ridder, D. T. (2015). Effortless self-control: A novel perspective on response conflict strategies in trait self-control. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(2), 88-99.
- Hoedemaker, C, De Mooij, A., Timmer, B. & Pauw, L. (2014). *De vreedzame sportvereniging - Sport en opvoeden*. Amsterdam: SWP.
- Janssen, J. (2016). Een IJslandse saga over de rehabilitatie van afhankelijkheid. *Tijdschrift voor de Politie*, 78, pp.36-38.
- Janssen, J. (2016a). *Afhankelijkheid en weerbaarheid. Over het complexe en bonte werk van professionals bij de aanpak van geweld in afhankelijkheidsrelaties*. Lectorale rede Avans Hogeschool.
- Kaptein, M. (2008). *Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues mode. Measure Ethical Culture*.
- Lamme, V. (2012). *De vrije wil bestaat niet - Over wie er echt de baas is in het brein*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Lemert, E. M. (1951). *Social pathology; A systematic approach to the theory of sociopathic behavior*.

- Levering, B. (2004). Opvoeding en de overdracht van waarden en normen.' In: P.de Beer en C.J.M. Schuyt (red.). *Bijdragen aan waarden en normen - WRR-verkenning 2*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Maruna, S. & Copes, H. (2005). What have we learned from five decades of neutralization research? *Journal of Crime and Justice*, 32, 221-320.
- Mlodinow, L. (2013). *Stiekeme signalen - je wordt beïnvloed en je weet het niet*. Amsterdam: Maven Publishing.
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp.371-378.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper & Row.
- Pauw, L. (2013). *Onderwijs en burgerschap: wat vermag de basisschool? Onderzoek naar De Vreedzame School*. Utrecht University.
- Plaisier, J. & Ditzhuijzen, J. van. (2009). *Stimuleren en ontmoedigen van gedetineerden*. Impact R&D.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Leadership and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smoores, M., Van de Sluis, I. & Meelker, I. (2009). Coöperatief leren. *Onderwijs maak je samen*.
- Sommers, S. (2012). *Wij zijn onze omgeving - Hoe situaties ons gedrag beïnvloeden*. Amsterdam: Maven Publishing.
- Steenbergen, J. Boers, E. & Lovink, R. (2016). *Een gezonde sportkantine voor exploitanten: een kwestie van samenwerken en doorzetten*. Nijmegen: Kennispraktijk.
- Straathof, A.J.M. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering*. Delft: Eburon.
- Sykes, G. M. & Matza, D. (1957). Techniques of neutralization: A theory of delinquency. *American Sociological Review*, 22(2), 664-668.
- Thaler, R.H. & Sunstein C.R. (2008). Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. *Constitutional Political Economy*, 19(4), 356-360.
- Verhoeven, S., Winter, M., de, Pauw, L. (2007). Burgerschapsvorming in de basisschool. *JSW*, 91.
- Vertommen, T. & Schipper-van Veldhoven, N. (2012). Over de grens: seksuele intimidatie in de sport begrijpen en voorkomen. In N. Schipper-van Veldhoven, H. van der Palen, J. van der Kerk & R. Schuijers, *Goud in elk Kind - jeugdsport in een pedagogisch perspectief* (pp.127-138).
- Winter, M. de (2000). *Beter maatschappelijk opvoeden. Hoofdlijnen van een eigentijdse participatie pedagogiek*. Assen: Van Gorcum.

Bijlage

Tabel b1.1 Lijst met geïnterviewde praktijkdeskundigen en wetenschappelijke experts

Personen	Organisatie/instelling	Beleidsterrein
Bas Vogelvang	Voormalig lector Reclassering en Veiligheidsbeleid (Avans Hogeschool, Amsterdam)	Conflictstudies/criminologie/reclassering
Peter Renden	VU (expert op agressieregulering bij politie)	Veiligheid openbare ruimte
Janine Janssen	Lector 'Veiligheid in afhankelijkheidsrelaties' Avans Hogeschool	Veiligheid openbare ruimte
Frank Jacobs	Docent Hogeschool Den Haag	Onderwijs/pedagogiek/orthopedagogiek
Paul Baar	Universitair docent Universiteit Utrecht	Onderwijs/pedagogiek/orthopedagogiek
Berry Bakker	Directeur basisschool Elst	Onderwijs/pedagogiek/orthopedagogiek
Leo Pauw	Stichting Vreedzame School/vreedzame wijk	Onderwijs/pedagogiek/orthopedagogiek
Inge Claringbould	Universitair docent USBO (Universiteit Utrecht)	Cultuurverandering/organisatiecultuur
Erik Essen	Onderzoeker Management van cultuurverandering (Universiteit van Amsterdam)	Cultuurverandering/organisatiecultuur
Eric Blaauw	Lector Verslavingskunde (Hanzehogeschool)	Verslavingszorg
Tom Kalisvaart	GZ-Psycholoog, verslavingskliniek	Verslavingszorg



Herculesplein 269 | 3584 AA Utrecht | Postbus 85445 | 3508 AK Utrecht
T +31 (0)30 721 02 20 | info@mulierinstituut.nl | www.mulierinstituut.nl