

LEIDINGGEVEN MET DIEPGANG

over onderstromen in mens en sportorganisatie

DOOR KLAAS KUNST EN HENK VAN DE WETERING

In dit artikel staan we stil bij de betekenis van het onderbewuste bij het leidinggeven aan mensen in een (sport)organisatie. De invloed van het onbewuste is bij mensen oneindig veel groter dan men zich lange tijd heeft gerealiseerd. De niet zichtbare onderstromen hebben veel invloed op hoe teams, verenigingen en organisaties functioneren. Aangezien elke organisatie bestaat uit een verzameling van mensen die samenwerken, treffen we ook in een organisatie – of dat nu een gemeente, een bedrijf of een sportvereniging is - gedrag aan dat niet via uitsluitend logisch redeneren te verklaren is. Irrationaliteit speelt een grote rol en creëert veel ruis, misverstanden en onbegrip. Het lijkt soms wel of mensen in groepen (bijvoorbeeld commissies, teams, de ‘5e colonne’) de doelen van de organisatie lijken tegen te werken. Soms lijken ze ja te zeggen en nee te doen. Of: soms ziet het beleidsplan op papier er heel aardig uit. Maar het papier blijft geduldig. De onderstroom neemt de betrokkenen mee!

We presenteren hier een aantal denksporen om het bewust zijn van onderstromen in een sportorganisatie te vergroten.

Denkspoor 1: Het bewuste: als je kijkt dan zie je meer

De centrale boodschap van dit Denkspoor is: het begint met goed kijken en luisteren! Want hoewel bestuurders, coaches en managers veel kunnen zien, horen en voelen, geeft ieder daar z'n eigen unieke betekenis aan!

Let bij voorbeeld eens op de ‘tafelschikking’ bij de bestuursvergadering. Die lijkt toevallig tot stand te zijn gekomen, maar soms zijn er patronen ontstaan die te bijzonder zijn om nog toevallig te noemen. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de ‘pikorde’ in menige kleedkamer. Waag het niet om als nieuwkomer op de plek te gaan zitten van een speler die hoog in de teamhiërarchie staat. Een naïeve nieuweling moet dit soms maandenlang bezuren. In de sport bestaan hiervoor de ‘ongeschreven regels van de kleedkamer’. Ongeschreven, vaak onbewust, maar altijd gerelateerd aan de onderstromen in de groep. Wat doe je daar als coach mee?

Rinus Michels, de in 2005 overleden succesvolle oud-bondscoach en coach van Ajax, schreef hierover in zijn boek “Teambuilding als route naar succes”: *‘Hoe sterker de persoonlijkheid van een coach is, hoe gemakkelijker je de hiërarchie in de groep kunt beïnvloeden. Wanneer je meer een type bent die tussen de spelers staat, moet je wat de pikorde betreft ook hopen op de positieve invloed van een aantal sleutelspelers in je team. Voetballers weten dat er een bepaalde rangorde in een team is. Wie onder aan de ladder staat, accepteert dat meestal ook. Als coach moet je attent zijn op de spelers die net niet de dienst uitmaken. Voor hen komt altijd een dag dat ze denken: nu ben ik aan de beurt! Dat proces moet je heel goed in de gaten houden. Is het moment echt wel aangebroken? Wanneer dat niet het geval is, moet je snel ingrijpen om grote problemen te voorkomen. De pikorde in het team is ook geen constante waarde! Sporters hebben zelf behoefte*



Wees je bewust van de invloed die vooral ook non-verbale boodschappen hebben

aan natuurlijke leiders in de groep. Ze eisen van de coach dat hij de vinger aan de pols houdt! (dus als je kijkt zie je meer!). Ook in de bestuurskamer en op andere plekken bij de sportvereniging is sprake van soortgelijke aspecten in de ontwikkeling en groei van het team en in de dynamiek tussen betrokkenen. Als voorzitter dien je oog en oor te hebben voor de hiërarchie in het bestuur. Soms helpt het als iedereen eens van plaats wisselt en daarmee de bestaande patronen en dynamiek worden doorbroken. Of kies een andere vergaderplek, probeer eens te overleggen zonder tafel, wijk af van bestaande rituelen. Te veel herhaling leidt tot ergernis en irritatie. Het vereist veel fijngevoeligheid om te weten wanneer je irritaties nog kunt negeren en wanneer het moment is aangebroken om ze te benoemen.

Denkspoor 2: Het voorbewuste: je voelt het op je klompen aan

Het voorbewuste in mensen en organisaties is niet direct toegankelijk, maar is wel via de ratio te bereiken. Het gaat daarbij om allerlei informatie die direct onder de oppervlakte te vinden is. Patronen en herinneringen waar je je niet bewust van bent, maar die je wel kunt opsporen als je er goed over nadenkt. Het kan ook gaan om dingen die 'iedereen eigenlijk wel weet',

maar die zelden of nooit worden uitgesproken, laat staan besproken.

Nog even terug naar de heer Michels. Hij refereert in zijn boek aan het bestaan van een clubcultuur, waaronder hij verstaat 'het overkoepelend idee in een vereniging. De visie waarvan iedereen van hoog tot laag in die club is doordrongen. Het is bijvoorbeeld het besef dat binnen die club bepaalde regels gelden, die je moet respecteren als je wilt handhaven. Bij iedere club liggen andere accenten, dat is ook niet erg als die clubcultuur maar te herkennen is. Vroeger wist elke speler bij Real Madrid dat je kon vertrekken als je de club in het openbaar aanviel. Dat gold voor de reservespeler, maar ook voor de vedette. Maar iedereen wist ook dat ze altijd op hun club konden rekenen als ze in de problemen zaten, ook na hun carrière.'

Real Madrid vroeger en nu! Het is coach Jose Mourinho niet alleen verweten dat in zijn periode als coach zo weinig prijzen werden gewonnen met de duurste selectie ter wereld. Belangrijker is wellicht dat hij het imago heeft geschaad van een club met de bijnaam 'De Koninklijke'.

Bij een goed verenigingsklimaat is een basisvraag: wat is nu eigenlijk onze clubcultuur? Welke basisprincipes en -afspraken vinden we belangrijk? Een gezond klimaat zorgt voor een vertrouwd gevoel bij alle betrokkenen en kweekt wederzijds

respect. Het is nooit een garantie dat het niet ergens ontsporen kan. Incidenten kunnen zich altijd en overal voordoen. Maar het zorgt voor een consequente beleidslijn. In de periode dat het als vereniging wat minder gaat - en elke club kent zo'n periode - is een gezonde cultuur en een aangenaam (werk)klimaat de beste garantie om als 'familie' te overleven. Omdat je 'het op je klompen aanvoelt' welke keuzes ook in mindere tijden gemaakt moeten worden!

Denkspoor 3: Het onbewuste: onbekend maakt onbemind

Je kent je eigen onbewuste niet, evenmin als anderen inzicht hebben in jouw onbewuste. Het onbewuste is het niveau dat onkenbaar is en waar onze ratio ons niet verder helpt. De Nederlandse psycholoog Ap Dijksterhuis heeft in zijn boek *Het slimme onbewuste* (2007) een lans gebroken voor het beter 'gebruiken' van de positieve kant van het onbewuste. Ons onbewuste kan 200.000 keer zoveel verwerken als het bewuste. Toch hebben we in de loop der eeuwen geleerd steeds meer met dat hele kleine stukje van het bewuste te werken en meestal nemen we daar ook onze beslissingen mee. Bijzonder is dat als het gaat om de meest belangrijke keuzen in ons leven, zoals partnerkeuze en de keuze voor een nieuwe woning bijvoorbeeld, we toch meer op het onbewuste, op ons 'gevoel' afgaan. Bekend is ook dat ondernemers dezelfde strategie gebruiken als het gaat om ingrijpende keuzes in hun onderneming. Je kunt niet alles weten en ons onbewuste kan ons veel 'vertellen' dat van toegevoegde waarde is voor onze besluiten. Het is dus zaak goed naar dat onbewuste te luisteren. Een van de vele interessante voorbeelden van gedrag dat gestuurd

wordt door het onbewuste is imitatie. Gelaatsuitdrukkingen bijvoorbeeld: zie je een glimlachend gezicht dan glimlach je zelf ook, zie je een fronsend gezicht dan ga je als vanzelf fronsen. Voor lichaamshouding en gebaren geldt hetzelfde. Hoe evident is dit niet aanwezig op het sportveld. De manieren van juichen bij een doelpunt gaan steeds meer lijken op het gedrag van aapachtigen. Gebaren die sporters maken zijn vaak specifiek bij een sport. In voetbal anders dan in volleybal of honkbal, in atletiek weer anders. Maar bij alle sporten gebeurt dit vaak gebaseerd op imitatie. Helaas ook steeds meer waar te nemen is de agressie in, maar vooral ook om het veld. Imitatie is niet alleen te zien op het sportveld, maar ook erbuiten: in de bestuurskamer, in de kleedkamer, in de kantine en op de tribune. Het helpt ons ons te herinneren dat wij minder individuen zijn dan we wellicht dachten, maar dat we vooral inter-personen zijn, sociale wezens voor wie de omgang met gelijksoortigen van levensbelang is.

Dit kun je vertalen naar je praktijk als leidinggevende in de sport: je verwachtingen als leider ten aanzien van de sporters en vrijwilligers beïnvloeden sterk welke resultaten de sporters of de vrijwilligers (in jouw ogen!) bereiken. Of je die verwachtingen nou uitspreekt of niet. Zie jij het met hen zitten? Geloof je in hun goede wil en in hun mogelijkheden? Communiceer je dat ook of denk je dat alleen? Wees je bewust van de invloed die vooral ook de non-verbale boodschappen hebben. Vooral als je onder druk staat, definieer je de werkelijkheid zoals het jou uitkomt. Je maakt de werkelijkheid passend, zodat je

vervolgens "Zie je wel" kunt zeggen, bijvoorbeeld: "Zie je wel dat mensen nou eenmaal niet naar mij luisteren". Gevolg: jij gefrustreerd, de sporter(s) en/of de vrijwilliger(s) heeft er geen plezier meer in.

Juist de onderstromen maken de uitdaging voor de leidinggevende nog groter om het leiding geven aan vrijwilligers in de vereniging met zijn inbreng en creativiteit tot een succes te maken! ●

.....
Klaas Kunst en Henk van de Wetering zijn als senior adviseurs verbonden aan BMC in Amersfoort. Zij adviseren in de sport en daarnaast in de volle breedte van de publieke sector: onderwijs, zorg en lokale overheid. In hun vrije tijd is Klaas Kunst trainer-coach bij volleybalvereniging SSS in Barneveld en Henk van de Wetering voorzitter van voetbalvereniging Woudenberg.

Meer weten over onderstromen en de rol van de leider? Lees dan het boek *Leidinggeven met diepgang* van Marian Timmermans & Willem de Vos uit de reeks *Einstein en de kunst van het zeilen*.

Andere bronnen:
 Ap Dijksterhuis: *Het slimme onbewuste*, Nijmegen, 2007
 Rinus Michels: *Teambuilding als route naar succes*, Eisma, Leeuwarden, 2000

