

KATE HAYS

HOW TO WIN

**Lessen in succes:
Vind je doel en maak
je potentieel waar**



INLEIDING

*Het Wembley stadion, zondag 31 juli 2022
Engeland-Duitsland 2-1*

Chloe Kelly scoorde wat het winnende doelpunt van het Europees kampioenschap voetbal voor vrouwen van 2022 leek te zijn, trok haar shirt uit en rende naar de bank. Het lawaai in het Wembley stadion was oorverdovend, de stemming euforisch. Met dat ene doelpunt in de verlenging leek het de Lionesses te lukken om Duitsland, de eeuwige rivaal, te verslaan en het land de stress van een slopende strafschoppenserie te besparen. Met een overwinning in een groot internationaal toernooi, voor het eerst sinds de wereldbeker voor mannen in 1966, zouden ook zij van een plek in de voetbalgeschiedenis verzekerd zijn.

Misschien.

Want ondanks de late treffer, een van dichtbij ingeschoten doelpunt, was Duitsland een ervaren ploeg en kon het niet worden afgeschreven, vooral omdat ze al de emotionele vastberadenheid hadden getoond om van een achterstand terug te komen. Ondertussen vierden de spelers van Engeland, inclusief invallers, feest op het veld. Aan de zijlijn werd Chloe door haar

teamgenoten omringd, terwijl Sarina Wiegman, de bondscoach van Engeland, voor enige orde probeerde te zorgen. Juist op het moment dat er voor het veiligstellen van de overwinning behoefte was aan koelbloedigheid, dreigde Engeland het hoofd te verliezen.

Het was lastig om niet door de euforie te worden meegesleept, maar vanaf mijn positie op de tribune ging de opwinding al snel over in bezorgdheid. Als hoofd psychologie van de vrouwen van de Football Association (FA), de Engelse nationale voetbalbond, begreep ik de gevaren van emotionele beroering maar al te goed.

We hebben nog niet gewonnen, dacht ik, trek je shirt weer aan, Chloe.

Toen wierp ik een blik op mijn horloge. Nog tien minuten te gaan, plus extra tijd. *Oké, blijf in het heden, team. Hou de wedstrijd onder controle.*

Daar had ik me geen zorgen over hoeven te maken. Al snel had Chloe haar kleren weer aan, het team kwam weer tot rust en ik deed mijn best om beheerst over te komen. Voor mijn werk is het belangrijk om er in elk geval kalm uit te zien, zelfs als mijn hartslag en stijgend adrenalineniveau een heel ander verhaal vertellen. Want het was overduidelijk dat het lot van het toernooi van Engeland afhing van de emotionele beheersing van de spelers in de resterende tien minuten, hoewel er weinig twijfel over bestond dat de finale voorbij was als ze even vastberaden waren als de vorige vijf wedstrijden. Het hele toernooi had het team lef en veerkracht getoond. Ieder lid van het team barstte van het zelfvertrouwen. En hoewel ze bijna negen weken lang in teamhotels en op trainingslocaties hadden doorgebracht, bleven de spirit en kameraadschap ongewijzigd. Iedere

speler was toegewijd en gedreven, zelfs degenen die nog geen minuut aan een wedstrijd hadden deelgenomen. Zij waren even indrukwekkend als de hoofdrolspelers. Ze kwamen opdagen op de training; ze dwongen de elf basisspelers om nog harder te werken; en ze hadden in elke trainingssessie de volle honderd procent gegeven, zodat ze er klaar voor waren als en wanneer hun tijd kwam.

Tot aan de honderdentiende minuut van de finale heerste er in het kamp van de Lionesses een ontspannen en emotioneel beheerste sfeer. Het team had de groepsfase en knock-outfases overtuigend doorstaan en achter de schermen was alles rustig. Natuurlijk vierden we de overwinningen, maar voor het grootste deel was de stemming business as usual. In de loop van het toernooi was de sfeer rond het team een paar keer omgeslagen, het duidelijkst op de busreis naar de stadions en dan nog slechts kort. Op de dag van de finale stonden er tienduizenden fans langs de wegen naar Wembley. Het land was optimistisch gestemd en voelde dat we op het punt stonden iets bijzonders te bereiken, en af en toe vingen we een glimp op van wat er buiten de muren van ons teamhotel aan de hand was. In zo'n sfeer vond ik het even moeilijk om mijn emoties voor me te houden – op een gegeven moment werd ik overvallen door opwindning, trots en een gevoel van saamhorigheid. Maar toen ik om me heen keek naar de spelers, leken ze ontspannen. Hun zenuwen werden opgevat als opwindning, een emotie die ze zagen als teken dat hun lichaam en geest er klaar voor waren.

De toon was gezet door Sarina's laatste teamoverleg, waarin ze kenmerkend kalm maar gefocust overkwam. Toen ze het feit herhaalde dat we het Europees kampioenschap niet móesten winnen, maar dat we het echt wílden, was de vastberadenheid

in haar stem voelbaar. Om die heldendaad te verrichten, moesten de spelers doen wat ze hadden geleerd en aan de strategie blijven vasthouden. In die krankzinnige, opgewonden minuut na het doelpunt van Chloe tegen Duitsland, schakelden de Lionesses alweer snel terug naar de bijna standaard zelfbeheersing en de rest van de wedstrijd speelde zich af in één hoek van het veld. Toen het laatste fluitsignaal klonk, na wat aanvoelde als een eeuwigheid, kreeg ik een brok in de keel van de emoties. Omdat ik bijna een jaar lang met het team had gewerkt, had ik het geweldige voorrecht gehad om hun verhalen aan te horen en was ik te weten gekomen welke weg ze hadden afgelegd om tot dit punt te komen, terwijl ik hun passie, vastberadenheid en inzet uit de eerste hand had ervaren. Het was een bijzondere groep spelers en stafleden en ik wilde echt dat ze hun droom zouden verwezenlijken. Maar dat heb je met sport: zoals met elke activiteit die op performance is gebaseerd – werk, persoonlijke uitdagingen, zelfs het gezinsleven – zijn er geen garanties. En het is niet genoeg om te willen winnen. Een team of individu moet ook weten hóé.

De bouwstenen van succes is een model dat ik gedurende een twintigjarige loopbaan als sportpsycholoog heb ontwikkeld door middel van een reeks doorbraken en fouten op het hoogste niveau en de samenwerking met enkele van de knapste koppen in de sport van het Verenigd Koninkrijk. In die periode heb ik gewerkt met een paar van 's werelds beste sporters en trainers. Toen ik bij het English Institute of Sport (later omgedoopt tot het UK Sports Institute, of UKSI) zat, gaf ik tijdens de Olympische en Paralympische Spelen van Rio en Tokio leiding aan het psychologieteam en werkte ik als psycholoog van het hoofdkantoor van de British Olympic Association in Tokio.

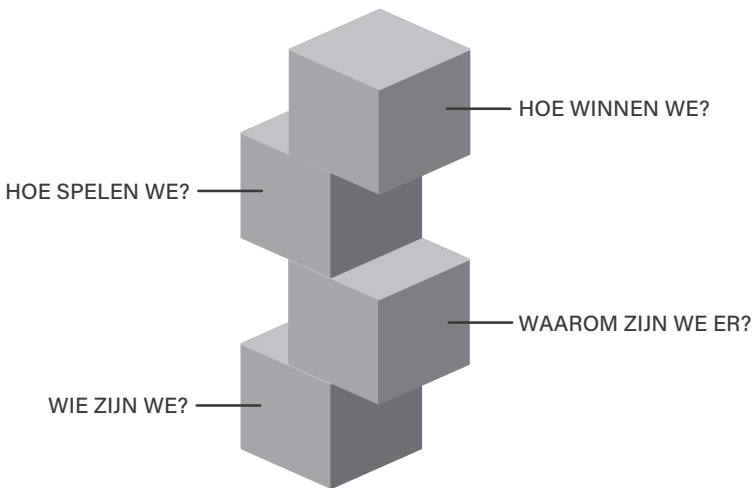
Ook maakte ik veertien jaar lang deel uit van het team dat verschillende schoonspringers van Team GB, onder wie Tom Daley, ondersteunde bij het behalen van olympische medailles. In zijn loopbaan won Tom vijf olympische medailles en onlangs stopte hij ermee, als een van de meest succesvolle schoonspringers aller tijden. Elders maakte ik deel uit van de staf achter het succesvolle professionele rugby union team, de Harlequins, en in 2012 ondersteunde ik hen op weg naar hun eerste titel in de Premier League. Ook werkte ik van 2015 tot 2018 met het vrouwenroeiteam van Cambridge dat van 2017 tot op het moment van schrijven ongeslagen was.

Gedurende deze periode werd *De bouwstenen van succes* een transformerend programma voor het ontwikkelen van een winnaarsmentaliteit in zowel een individuele als een groepssetting. De procedure bestaat uit vier eenvoudig te volgen stappen, waarmee, als die op de juiste manier wordt uitgevoerd, goede teams kunnen worden gevormd tot geweldige teams en ondermaats of slecht presterende sporters een titel kunnen behalen. Onder tussen had ik een duidelijk idee gekregen van hoe ze door middel van tactiek, management, opdrachten en reflectie succesvol konden worden, en focuste ik op de manier waarop overwinningen tot stand komen. De geestelijke gezondheid van de sporters vormde een belangrijk aandachtspunt, even belangrijk als de selectie van het team en de voorbereiding op een toernooi. Ja, het was belangrijk om te winnen. Maar het was nog belangrijker om te gedijen. De aandacht richtte zich vooral op het creëren van een duurzame cultuur waarmee de mensen onder onze hoede in staat waren om succesvol te zijn, keer op keer.

De bouwstenen van succes is echter niet alleen bedoeld voor olympische topsporters of internationale voetbalteams. Door

gebruik te maken van de methoden die erin staan, kan eigenlijk iedereen op lange termijn duurzaam succesvol worden, want de aanpak is heel eenvoudig te begrijpen. Daarvoor hoeft de gebruiker alleen maar de vier bouwstenen te doorlopen en de daarin opgenomen zeer belangrijke, maar vaak over het hoofd geziene, vragen te beantwoorden:

- Wie zijn we?
- Waarom zijn we er?
- Hoe spelen we?
- Hoe winnen we?



Zo op het eerste gezicht lijken de antwoorden misschien pijnlijk voor de hand te liggen. Als je bijvoorbeeld een potentiële goudenmedaillewinnaar aan de vooravond van de Olympische Spelen naar het waarom zou vragen, zou het antwoord voorspelbaar zijn: om goud te winnen. Als je een ondernemer,

dokter, kunstenaar of liefdadigheidsinstelling naar het waarom zou vragen, zouden ze misschien op dezelfde manier antwoorden: ik wil de beste zijn. Maar ofschoon dat legitieme antwoorden zijn, blijft er onder druk vaak niet veel van over. Wat gebeurt er bijvoorbeeld met de houding en motivatie van mensen die de prijs voor werknemer van het jaar niet winnen of als ze niet de allerbeste kunstenaar in hun gebied zijn? Betekent dat het einde van het moreel en een vermindering van het verlangen? En als dat het geval is, wordt diegene of dat team er dan door dat besef van weerhouden om in de toekomst succesvol te zijn?

In plaats van op deze oppervlakkige antwoorden te vertrouwen, zet elke bouwsteen de deelnemer ertoe aan om veel, veel dieper te graven, middels het doorwerken van een reeks eenvoudig te begrijpen psychologische oefeningen en uitdagingen, die allemaal op het hoogste niveau van de topsport zijn uitgedacht. Als volgende stap past de deelnemer de geleerde lessen en vaardigheden toe in diens omgeving; of dat nu is in de sport, het bedrijfsleven, het gezin, of een individuele of groepsinspanning, zoals een liefdadigheidsactie of expeditie. Iedereen die de processen volgt die in *De bouwstenen van succes* worden beschreven, kan dan zichzelf en de mensen die naast hen werken, spelen of strijden beter begrijpen. Op zijn beurt zal dat leiden tot meer inzicht in het doel, de identiteit, de helderheid van de performance en de resultaten:

- Wie zijn we? Begrijpen we echt wie we zijn, als groep en als individu?
- Waarom zijn we er? Zijn we het eens over ons gezamenlijke doel?

- Hoe spelen we? Is het absoluut duidelijk wat onze methoden zijn?
- Hoe winnen we? Beschikken we over de middelen en een omgeving die ons in staat stellen om naar ons beste vermogen te presteren?

Terwijl ik hiermee bezig was en de impact ervan zag, heb ik twee heel belangrijke waarheden geleerd:

1. Mensen functioneren optimaal als ze worden gewaardeerd om wie ze zijn en met respect worden behandeld. Een omgeving waarin prestaties worden geleverd is uitdagend en voor die uitdaging is ondersteuning nodig. Daarom is het aan de leiders om voor een omgeving te zorgen die bevorderlijk is voor de prestaties (de op de resultaten gerichte zaken) én voor de geestelijke gezondheid (de op het leven gerichte zaken). Dan hebben we het niet over schreeuwen vanaf de zijlijn, en ook mag het succes niet ten koste gaan van iemands welbevinden. Zo'n aanpak leidt tot een burn-out. *De bouwstenen van succes* hebben alles te maken met duurzaamheid. Het streven is om zodanig te presteren dat het mogelijk is om steeds opnieuw te winnen.
2. Sportpsychologen, maar ook veel trainers en de ondersteunende staf, zijn over het algemeen niet in de gelegenheid om over hun werk te praten of te delen wat ze al doende hebben ontdekt. Meestal werken we op individuele basis en dan moeten we leren hoe we psychologische principes op een team, organisatie of systeem kunnen toepassen. Toen ik voor het eerst in de professionele sport aan de slag ging, had ik het geluk dat ik niet overal een ant-

woord op hoefde te hebben, omdat ik in een team werkte waarmee we probeerden om samen problemen op te lossen en waarin ik de ruimte kreeg om te leren hoe ik mijn ideeën en theorieën kon toepassen op zowel het team als de individuen die erin werkten. Dat was het begin van een ontdekkingsstocht naar hoe je een sporter of team kunt ondersteunen, en hoe je voor een systemische verandering kunt zorgen – zoals ik in dit boek probeer te doen. Iedereen zou diezelfde kans moeten krijgen, ook jij. (En ik had destijds graag zo'n boek als dit gehad om een model te hebben voor mijn toenmalige gedachten.)

Het implementeren van *De bouwstenen van succes* is een uitdagende, maar lonende ervaring, zoals ik heb ontdekt samen met de vele stafleden en sporters met wie ik in de loop van de jaren heb gewerkt. Samen hebben we geleerd dat geen enkel topsportteam zonder een goed begrip van de vier bouwstenen daadwerkelijk naar hun gemeenschappelijk doel kan streven. Terwijl ze zich in tijden van stress evenmin volledig kunnen handhaven. Uit ervaring ben ik ook te weten gekomen dat sporters zonder affiniteit met de individuen en persoonlijkheden in hun groep waarschijnlijk niet het zelfvertrouwen zullen krijgen om te roepen dat het minder goed gaat. Zoals ze het ook lastig zullen vinden om een teamgenoot die het moeilijk heeft in zware tijden tot succes aan te zetten.

Toen ik me eind 2021 in St. George's Park bij Sarina en de Lionesses voegde, wisten we dat als Engeland het jaar daarop door wilde gaan en succesvol wilde zijn op het Europees kampioenschap, de coachingstaf en ik een veilige omgeving moesten creëren, waarin de ploeg stap voor stap de vier bouwstenen kon

doorlopen, zodat de spelers zich zodanig op hun gemak zouden voelen dat ze zich zonder afkeuring konden uitspreken en fouten konden maken in de wetenschap dat ze als rechtstreeks gevolg daarvan konden groeien in plaats van falen. Samen met de rest van de staf en de spelers brachten we dat proces op gang.

Kate en ik konden het bij onze allereerste ontmoeting meteen goed met elkaar vinden. Toen ik in 2021 begon als bondscoach van de Lionesses, wilde ik een psycholoog in huis halen die dezelfde visie op sportief succes had als ik. Toen was besloten dat Kate en ik elkaar zouden treffen, nam ik wat sheets mee en zij nam er wat mee, en er was meteen een klik. Wauw, dacht ik, ik kom uit Nederland, Kate komt uit Engeland en we delen dezelfde visie over hoe mensen duurzaam kunnen presteren. Dat was belangrijk, aangezien ik als coach veel moeilijke beslissingen moet nemen. Ik wil veeleisend en eerlijk zijn, maar ik wil ook aardig, zorgzaam en ondersteunend zijn. Uit Kate's ideeën over sportpsychologie sprak een vergelijkbare houding.

Volgens mij kan iedereen baat hebben bij de vier bouwstenen, of ze nu gericht zijn op het werk, een persoonlijke uitdaging of specifieke gebeurtenis in het leven. Door ze te doorlopen, is het voor iemand of een team ook mogelijk om vooruitgang te zien en precies te weten waar ze zich op hun weg bevinden, wat fantastisch is. Dat komt omdat het werk systematisch is en de betrokken processen en technieken eenvoudig te implementeren zijn. Van tijd tot tijd ben ik nagegaan welke onderdelen van de bouwstenen we hebben behandeld en waar nog werk moet worden verricht, en dat heeft voor structuur en bevestiging gezorgd. Dat komt omdat de

bouwstenen me duidelijkheid geven. Ik weet hoe ik wil coachen. Ik begrijp hoe ik te werk moet gaan. Mijn omgeving moet op een bepaalde manier gestructureerd zijn. En ik heb een visie over hoe ik wil dat mijn team speelt en hoe ik de kans om te winnen zo groot mogelijk wil maken. Met Kate's ideeën en processen kan ik me met die zaken redden zonder mijn spontaniteit te verliezen. Volgens mij zal dat ook bij jou zo zijn.

Sarina Wiegman, bondscoach van de Lionesses

Hoe *De bouwstenen van succes* precies kunnen worden toegepast op vrijwel iedereen in elke omgeving, wordt voor het eerst gedetailleerd in *How to Win* uit de doeken gedaan. Het boek is ingedeeld in vier delen (voor elke bouwsteen in het programma een eigen deel) en bestaat uit een reeks instructieve hoofdstukken. Elk hoofdstuk bestaat uit eenvoudig te begrijpen theorie en anekdotisch bewijs waarmee je je als individu of als groep kunt ontwikkelen, terwijl het inzicht biedt in de werkwijze van een reeks topsporters en topteams. Ondertussen bevat elk hoofdstuk enkele beproefde oefeningen, taken en opsommingen, zodat iedereen die dit leest bij het in de praktijk brengen van *De bouwstenen van succes* een tastbaar gevoel van vooruitgang kan ervaren.

Ik hoop dat je van de reis geniet.

Kate Hays, 2025

BOUWSTEEN 1

WIE ZIJN WE?

WIE ZIJN WE?



INLEIDING

Geen enkel topteam, in welke context ook, kan echt naar succes streven zonder eerst één simpele vraag te beantwoorden: Wie zijn we? Wij dragen namelijk allemaal een systeem van persoonlijkheidskenmerken en persoonlijke waarden met ons mee – onze definities van goed en fout – evenals een onbewuste harde schijf met de dingen die er voor ons het meest toe doen. Deze waarden verschillen sterk van persoon tot persoon en geen twee mensen zijn hetzelfde. Zo zou het ene teamlid zelfopoffering, genadeloze eerlijkheid en teaminspanning belangrijk kunnen vinden, terwijl een naaste collega meer belang hecht aan zelfzorg, tact en individualiteit. Er zijn echter geen vaste regels voor wat deze waarden moeten zijn of hoeveel iemand er moet hebben.

Bovenal is het zo dat deze persoonlijke waarden intrinsiek met ons gedrag en onze besluitvorming zijn verbonden, wat betekent dat als we ons *wie* begrijpen, het voor ons mogelijk is om onze emoties te beheersen, in plaats van dat onze emoties óns beheersen. Het rechtstreeks gevolg hiervan is dat we de mensen met wie we werken beter kunnen begrijpen en beter met hen kunnen omgaan. Als deze informatie in teamverband wordt verzameld en vervolgens wordt gedeeld, is dat heel pro- baat, want in omstandigheden waarin de druk hoog is, zoals

tijdens een groot voetbaltoernooi of onderhandelingen in de directiekamer, pakt het onderling begrip voordelig uit en wel op drie manieren.

Een beter onderling begrip van *wie* versterkt de banden tussen individuen en vermindert de aannames. Iedereen kan heel snel oordelen. We zien mensen na een kleine ruzie in huilen uitbarsten en doen hen af als 'te dramatisch'. Als mensen te laat komen, bestempelen we ze als 'slecht voorbereid'. Als mensen hun eisen direct uitspreken zonder ze enigszins te verbloemen, staan ze bekend als 'bot' of 'agressief'. Hoewel de kans natuurlijk bestaat dat sommige van deze veronderstellingen waar zijn, is er waarschijnlijk een onderliggende reden voor deze reacties. De al te dramatische mensen hechten waarde aan acceptatie en voelen zich tijdens ruzies veroordeeld. Degenen die te laat komen, hebben misschien een zieke ouder thuis, die ze 's ochtends moeten verzorgen. Degenen die bot zijn, hebben duidelijke communicatie nodig om effectief te functioneren en vinden dat anderen hetzelfde verdienen.

Kennis over *wie* leidt tot een zekere mate van voorspelbaarheid. Als alle leden van een groep zich bewust zijn van zichzelf en van de bijzonderheden en waarden van de mensen om hen heen, dan zullen de reacties op bepaalde gebeurtenissen kunnen worden voorspeld. Die informatie draagt vervolgens bij aan het vermijden van conflicten. Zodat als er een speler is die geregeld over een fout blijft piekeren, die kan worden aangemoedigd, zowel op het veld als in de rust. Mensen die fel reageren op wat ze als oneerlijk ervaren, kunnen worden gekalmeerd en gerustgesteld als een scheidsrechterlijke beslissing niet in hun voordeel uitvalt. De bedrijfsleider die voorafgaand aan een presentatie zwijgzaam wordt, kan de tijd krijgen om na te denken en zich

voor te bereiden. In omstandigheden waar de inzet hoog is, de deadlines krap zijn en de stressniveaus toenemen, is het onderling begrip en inlevingsvermogen binnen een groep ongelofelijk belangrijk.

Als verschillen worden begrepen en op waarde geschat – en er sterke banden ontstaan – kan dat een grote en positieve invloed hebben op de performance. Organisaties die de tijd nemen om hun mensen te begrijpen, creëren vaak een omgeving waarin verschillen en eigenheid worden gewaardeerd. Ze moeten leren en groei aan door met meerdere perspectieven rekening te houden, in plaats van zich door groepsdenken te laten leiden. Bovendien kunnen de leden van een team met een hoge mate van zelfbewustzijn en bescheidenheid ongelofelijke eisen aan elkaar stellen, elkaar indien dat echt nodig is ter verantwoording roepen en de algehele maatstaven op een veel hoger en duurzamer plan brengen, terwijl de sterke kanten van het individu meer naar voren komen. We kennen allemaal het gezegde: een team is meer dan de som van de delen. Dat is vooral zo als we daar het concept van *wie* bij betrekken.

Buiten de sport is het onderling begrip al even werkzaam, hoewel veel bedrijven en/of collectieven de fout maken dat ze onvoldoende tijd besteden aan het echt leren kennen van de mensen die ze in dienst hebben. Ze slagen er niet in om de betrokken mensen – degenen uit wie hun team bestaat en hun verhalen en waarden – te begrijpen. Door die informatie te negeren, begrijpen deze groepen nooit helemaal wat hun drijfveren zijn of kunnen ze de sterke en zwakke punten van hun team niet effectief managen. Stel je voor dat monteurs niet op de hoogte zijn van de nieuwste updates van een hybride motor of de ingewikkelde doorontwikkeling van een nieuw stuur- of

remsysteem. Dan zouden de auto's die ze onder hun hoede hebben de garage nooit verlaten en als gevolg daarvan zou het bedrijf failliet gaan. Dat geldt voor elk team.

Ik heb ook geleerd dat als een groep diens *wie* niet begrijpt, het veel lastiger wordt om zichzelf in tijden van stress volledig te handhaven. Als je de karakters en persoonlijkheden binnen een groep niet begrijpt, weet je niet hoe je moet reageren als een van hen het emotioneel moeilijk krijgt. Ook is het veel lastiger om aan te geven dat iets minder goed gaat dan voorheen als je geen kennis hebt van de persoonlijke waarden en kenmerken binnen de groep, omdat onduidelijk is welke omstandigheden tot die achteruitgang hebben geleid. Om deze scenario's te vermijden, is het van belang om een veilige omgeving te creëren waarin een uit zeer verschillende mensen samengesteld team kan samenwerken.

Want als het correct gebeurt, kun je door meer over het *wie* te weten te komen, de individuele en collectieve sterke punten van een team vaststellen, de supersterke punten en de zwakke punten, zodat het team, als het op het hoogste niveau functioneert, de positieve punten kan verbeteren en de zwakke punten kan minimaliseren. Het draagt ook bij aan het vaststellen van de algehele identiteit van een collectief. Met een duidelijk begrip van het *wie* van een team, zullen de individuele leden eerder geneigd zijn om de waarden van het team hoog te houden en deze in moeilijke tijden als inspiratie te gebruiken. Vandaar dat de Britse Special Forces stimulerende motto's hebben die het geloof versterken dat ze volgens veel hogere maatstaven functioneren dan wie ook in het leger, vooral als ze in het geheim in de meest vijandige omgevingen op aarde opereren. De SAS (*Special Air Services*) strijdt volgens het devies 'Wie waagt, die wint', terwijl het bij de SBS (*Special Boat Services*) 'Door kracht en list' is.

De staat van collectieve eenheid is alleen te bereiken als ervoor wordt gezorgd dat alle mensen die naar een gemeenschappelijk doel streven precies weten wie ze zijn en zich op het hoger doel van de groep kunnen afstemmen.

In de volgende hoofdstukken wordt beschreven hoe je erin kunt slagen om tot onderling begrip te komen.

HOOFDSTUK 1

JE WAARDEN DUIDEN

Een van de psychische basisbehoeften van de mens is dat we ons met anderen verbonden willen voelen. Relaties zijn niet alleen van cruciaal belang voor ons fysiek en emotioneel welbevinden, maar in de sport – en in alle organisaties of elk groepsverband – kan een gezonde relatie tussen de leden van een team de basis leggen voor duurzame topprestaties. Ik ben ervan overtuigd dat de individuen in elke organisatie optimaal zullen presteren als ze zich gesteund, begrepen en gewaardeerd voelen.

Deze gedachte werd in de praktijk gebracht toen ik in 2021, ongeveer negen maanden voor het aanstaand EK, als hoofd psychologie bij de Lionesses begon. Indertijd was ik niet van plan om in het voetbal aan de slag te gaan. Ik wist ook niet goed of ik wel weer in de frontlinie van een groot sportteam wilde werken, vooral omdat ik leidinggaf aan het psychologieteam van het UK Sports Institute, een organisatie die zich toelegt op het leveren van ‘uitmuntende ondersteuning waarmee sporten en sporters kunnen uitblinken’. Maar toen Kay Cossington, de technisch directeur van de FA voor vrouwen, me onverwacht belde om te praten over de sportpsychologie voor de vrouwen-teams, werd ik aangestoken door haar passie en haar verhalen

over het voetbal. Kay had een duidelijke visie op succes en vertelde me alles over Sarina Wiegman, de nieuwe bondscoach van het Engelse vrouwenvoetbalteam, en haar staf.

Toen ik uiteindelijk aan Sarina werd voorgesteld, legde ik haar het model voor van ‘How to Win’ – en de vier bouwstenen – en kwam ik er tijdens ons gesprek achter dat onze ideeën over duurzaam presteren veel raakpunten hadden. De manier waarop zij leidinggaf aan haar team deed heel anders aan dan alles wat ik eerder had meegemaakt en vanaf het moment dat we elkaar ontmoetten, had ik een klik met haar. Ik vond het een opwindende gedachte om het model gezamenlijk tot leven te brengen.

Toen ik eenmaal was gearriveerd, ontdekte ik dat Sarina al een paar stappen had gezet om haar spelers en hun verhalen te begrijpen, terwijl ze haar eigen waarden met de groep deelde. Hierdoor zaten het team en de ondersteunende staf op één lijn met het concept van hun *wie*. Dat was een ongelooflijk belangrijke eerste stap, want als het Engelse vrouwenvoetbalteam op het Europees kampioenschap succesvol wilde zijn, dan hadden ze een omgeving nodig waarin ze a) zichzelf in tijden van stress volledig zelfstandig konden redden, b) elkaar tot nog grotere hoogten konden opstuwen, en c) het vertrouwen hadden om te wijzen op een achteruitgang van prestaties van zowel de groep als het individu. Om dat voor elkaar te krijgen, moesten de spelers tot overeenstemming komen over wat belangrijk voor hen was – zowel binnen hun eigen waardesystemen als in die van de mensen om hen heen.

Om dat proces te bevorderen, moesten de coachingstaf en ikzelf een veilige omgeving creëren waarin de spelers zich zódanig op hun gemak voelden dat ze risico's zouden nemen, hun ideeën zonder afkeuring zouden uiten en fouten zouden toege-

ven – allemaal zonder bang te hoeven zijn voor negatieve gevolgen.

Maar hoe zou je dat voor elkaar kunnen krijgen?

Ik heb gemerkt dat je binnen een gemengde groep persoonlijkheden zoals de Lionesses banden kunt opbouwen door eerst enige tijd vrij te maken waarin alle mensen een-op-een hun verhaal kunnen vertellen en elkaars voorkeuren en afkeuren, wensen en waarden kunnen ontdekken. Als dit proces goed wordt uitgevoerd, draagt het bij aan het vormen van banden op en buiten het veld, hoewel dat niet zomaar eventjes gaat door iedereen in een vergaderzaal bijeen te roepen en te vragen om een beknopte samenvatting te geven van hun persoonlijkheid. In plaats daarvan is daar een omgeving voor nodig waarin mensen zichzelf kunnen zijn zonder het gevoel te hebben dat ze worden veroordeeld, vooral als ze zich kwetsbaar opstellen.

Om de bal voor dit idee aan het rollen te brengen, organiseerde ik een oefening voor het delen van waarden, waarbij ik het team twee taken gaf. Om te beginnen een oefening om het ijs te breken – de spelers moesten om de beurt een set van tien vragen beantwoorden die door hun teamgenoten werden gesteld. Elke vraag was afkomstig uit ‘36 Questions That Lead to Love’ (36 vragen die tot liefde leiden) – een in 1997 door Arthur en Elaine Aron uitgevoerd experiment, waarmee de beide psychologen probeerden vast te stellen of vreemden een ‘intieme band’ konden krijgen door het beantwoorden van een lijst met persoonlijke vragen, zoals:

*Als je iedereen op de hele wereld kunt kiezen, wie zou je
dan bij een etentje als gast willen uitnodigen?
Wat waardeer je het meest in een vriendschap?*

Wat is je dierbaarste herinnering?

Wat is voor jou een ‘perfecte’ dag?

Deel met je partner een gênant moment in je leven.

Nadat deze vragen waren beantwoord, werd de spelers gevraagd om samen met iemand die ze op dat moment nog niet zo goed kenden een tijdlijn van hun leven te maken, voorgesteld door een stuk papier waarop van links naar rechts door het midden een lijn was getrokken. Het beginpunt aan de linkerkant gaf iemands geboorte aan, het eindpunt aan de rechterkant was de huidige dag en alle spelers moesten belangrijke of cruciale ervaringen aangeven die ze in de loop van hun leven hadden meegemaakt. Het geheim bij het verzamelen van deze informatie, zo heb ik geleerd, is dat je nuance in de oefening brengt. Dus in plaats van een gebeurtenis eenvoudigweg op te schrijven en vervolgens verder te gaan, werd iedere deelnemer aangemoedigd om zich te herinneren wat de emotionele impact indertijd was. Waarom? Nou, als ik mensen zou vragen zichzelf te beschrijven, zouden ze waarschijnlijk snel de basisfeiten geven over wie ze zijn, waar ze werken, wat ze hebben meegemaakt, met wie ze hun tijd doorbrengen en wat ze leuk en minder leuk vinden. Dat zou heel weinig inzicht opleveren in wat echt hun drijfveren zijn. Maar als ik diezelfde mensen zou vragen om hun levensverhaal te vertellen, met de hoogte- en dieptepunten – en dan uit de doeken te doen waaróm het hoogte- en waaróm het dieptepunten waren – dan zou er een uitgesproken verzameling thema's en waarden naar voren komen.

Zo zou ik mezelf, in reactie op de eerste manier van vragen stellen, waarschijnlijk verstandelijk beschrijven, om vervolgens in te gaan op het feit dat ik in Croydon ben opgegroeid. Daarna

zou ik het hebben over mijn gezin, opleiding en carrièrepad. Wie op basis van die feiten meer zou willen weten over mijn waarden zou niet veel hebben om mee te werken, want er komt niet veel context of emotie bij kijken. Maar als ik zou werken met de tweede manier van vragen stellen, zouden mijn antwoorden waarschijnlijk de pieken en dalen van diezelfde weg onthullen, terwijl ik uit de doeken zou proberen te doen waaróm die uitersten zoveel invloed hadden. Vanaf dat moment zou het mogelijk zijn om enkele juiste conclusies te trekken over wie ik ben en waarom ik me gedraag zoals ik doe: dat ik iemand ben die waarde hecht aan zorg, duidelijkheid, studie, saamhorigheid en het gezin. En dat ik daardoor het gevoel heb goed te kunnen functioneren in een persoonsgerichte teamomgeving waarin het vooral gaat om positieve inzet en oplossingsgerichte benaderingen.

In een teamomgeving kan die informatie van doorslaggevend belang zijn, omdat in een team zoveel verschillende persoonlijkheden en waarden samenkomen en voor hetzelfde doel gaan. Wij mensen zijn namelijk geneigd om degenen om ons heen te beoordelen op basis van hun gedrag, in plaats van op basis van hun bedoelingen. Erger nog, we nemen dingen aan. We beschouwen mensen als lastig, arrogant of lui en schrijven ze af zonder ooit de achtergrond van hun handelingen te weten te komen. Maar wat zou er gebeuren als we meer te weten kwamen over de verhalen die aan dit gedrag ten grondslag liggen? We zouden te weten kunnen komen dat onbeleefde mensen verlamd zijn door sociale angst; dat arrogante mensen zich minderwaardig voelen ten opzichte van hun collega's en afstandelijkheid als een verdedigingsmechanisme gebruiken; en dat luie mensen zo gestrest zijn geworden over hun prestatieniveau dat ze zich afwenden door te doen alsof het ze niets kan schelen.

Elk individueel gedrag is vanuit de context te begrijpen; we hoeven alleen maar te ontdekken wat die context eigenlijk is. Van daaruit kunnen krachtige banden ontstaan.

Toen we deze oefening met de Lionesses deden, werden de positieve gebeurtenissen boven de tijdlijn geschreven die over de pagina liep; de moeilikere gebeurtenissen werden eronder geschreven; en iedereen had volledige controle over wat ze bekend wilden maken. Bij aanvang van de oefening werden de spelers – en de coachingstaf – aangemoedigd om uit te zoeken met welke gevoelens de positieve en negatieve gebeurtenissen gepaard waren gegaan. Door dat te doen konden alle deelnemers op een natuurlijke manier kennismaken met de waarden van hun teamgenoten, terwijl ze een beter begrip kregen van de context achter elke waarde. Terwijl het team hiermee bezig was, richtte de ondersteunende staf de vergaderruimte in om een uitnodigende kampvuursfeer te verkrijgen. Er werden zitzakken op de vloer gelegd en feeërieke lichtjes aan het plafond gehangen. Iemand projecteerde zelfs een gedigitaliseerd knapperend vuur op de wand.

Toen het team terugkwam, werden er mokken warme chocolademelk rondgedeeld. Het viel me op dat de spelers er zo bij elkaar weliswaar ontspannen uitzagen, maar dat ze ongerust leken over het feit dat hun was gevraagd om hun persoonlijke verhalen aan de groep als geheel te vertellen. Ik wees erop dat dit niet de bedoeling van de oefening was en dat ze alleen iets hoefden te vertellen als ze dat wilden. Het ideale gevolg was eigenlijk dat ze van de omgeving konden genieten en dat ze contact met elkaar konden maken. Vanaf dat moment was de respons interessant. Verschillende teamleden wilden graag praten en er werden meningen geventileerd, hoewel het interessant was dat niemand uit de school klapte; de spelers spraken alleen over hun

eigen ervaringen. Bijna meteen voelde de ploeg zich veilig en ontspannen, in een omgeving waar ze zich konden uiten, zonder bang te hoeven zijn voor repercuties of veroordeling.

Het belangrijkste was dat de spelers nieuwe banden met hun teamgenoten gingen smeden, banden die de groep sterker zouden maken als ze onder druk zouden komen te staan. Ze begrepen zichzelf beter. Iedereen was op weg om een meer diepgaande en veel sterkere psychische kracht te vinden, en een speler merkte zelfs op: ‘Ik ben jarenlang met Engeland op kamp geweest met degene die ik tijdens deze oefening sprak, zonder iets te weten van de dingen die ze me vandaag vertelde.’ Ik geloof er heilig in dat er alleen een sterke band op het veld kan ontstaan als die er ook buiten het veld is. Zonder onderling begrip – en gevoelens van respect – wordt het onmogelijk om de lat hoger te leggen en elkaar ter verantwoording te roepen. Van mensen die ze respecteren en vertrouwen zullen mensen uitdagingen aannemen, en ze zullen naar hun mededelingen luisteren, zelfs als deze onhandig worden overgebracht – wat in het heetst van de strijd vaak het geval is.

Interessant is dat iedere betrokkene zich juist die sessie herinnert. De afgelopen jaren heb ik verschillende spelers en coaches ernaar horen verwijzen en altijd in positieve zin. Dat komt omdat iedereen deelnam aan een unieke uitwisseling, waarschijnlijk voor de allereerste keer, die vervolgens enkele zeer krachtige banden smeedde. Daarop volgde een reeks oefeningen – waarvan sommige op de komende pagina’s nader worden besproken – die erop waren gericht dat de groep absolute duidelijkheid kreeg over wie ze waren. Dit is iets waar iedere succesvolle sporter, elk team en elke organisatie waar ik ooit mee heb gewerkt, tijd in heeft gestoken om te begrijpen.

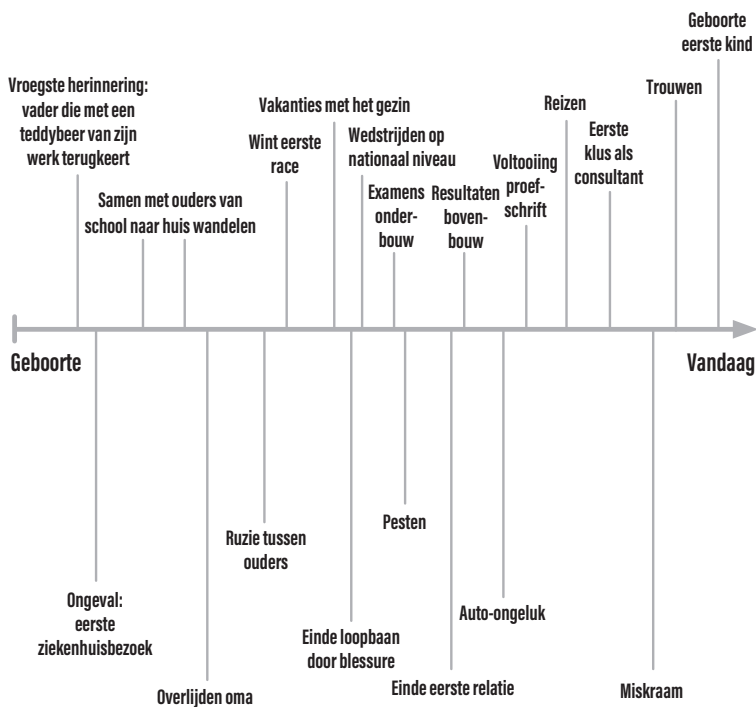
EEN TIJDLIJN INVULLEN

In de kern is het tekenen van tijdlijnen een soort verhalen vertellen. Met het concept heb ik enkele jaren geleden tijdens een bijeenkomst van het UKSI voor het eerst kennisgemaakt (hoewel het bekendheid kreeg door ondernemer en auteur Simon Sinek in zijn boek *Vind je Waarom*). Sindsdien heb ik er bij een hele reeks sporters en medewerkers gebruik van gemaakt, zowel in teamsporten als in individuele disciplines. En als deze eenvoudige techniek op de juiste manier wordt toegepast, zorgt die voor een strategisch inzicht in de waarden van een individu en de emoties waarmee ze vooruit kunnen komen of die hen in de weg staan.

Als ik het proces met sporters doorloop, is het hun taak om de verteller te zijn en mijn taak om de luisteraar te zijn.* En dan vraag ik hen om een tijdlijn te maken die bij hun kindertijd begint en tot het heden doorloopt, waarbij ik de gebeurtenissen noteer die de sterkste emotionele reacties oproepen. Die kunnen natuurlijk zowel positief als negatief zijn. Het is niet ongebruikelijk dat kinderen in een supermarkt bij hun ouders weglopen en verdwalen, wat op dat moment heel angstaanjagend kan zijn. Deelnemers zouden enthousiast kunnen raken als ze terugdenken aan het eerste bioscoopbezoek, een verjaardagsfeestje of het moment waarop ze werden voorgesteld aan een belangrijk persoon, zoals een partner of goede vriend. Bij het plaatsen van gebeurtenissen op de tijdlijn worden de positiefste

* Binnen deze context werk ik als een praktiserend psycholoog en deel ik mijn eigen tijdlijn niet. Maar als je de oefening met z'n tweeën doet, moet de ene persoon de verteller zijn en de andere de luisteraar. Zodra de eerste tijdlijn is afgerond, moet je van rol wisselen.

gebeurtenissen het verst van de lijn geschreven, bovenaan de pagina; de gebeurtenissen met minder impact worden dichterbij de lijn geschreven. Bij de moeilijker gebeurtenissen gaat dat op dezelfde manier, waarbij de meest ingrijpende gebeurtenissen onderaan de pagina worden geplaatst.



Als dit proces eenmaal achter de rug is, vraag ik hun om hun verhaal te vertellen. Het is mijn taak als luisteraar om in te gaan op de belangrijkste gebeurtenissen, vragen te stellen en eventuele emotionele reacties te onderzoeken. Ik probeer te ontdekken wat echt belangrijk voor hen is, wat hen inspireert en wat hun

gedrag drijft. Bij het doornemen van een verhaal stel ik onder andere graag de volgende vragen:

Hoe voelde je je op dat moment?

Wie waren er nog meer bij en hoe reageerden zij?

Waarom maakte het zoveel indruk en wat heb je geleerd?

Het kan ook nuttig zijn om aanvullende vragen te stellen, vooral als de deelnemers moeite hebben om duidelijk te maken wat in hun tijdlijn belangrijk is.

Wanneer ben je met je sport begonnen?

Deden er in je gezin nog meer mensen aan sport?

Wat doe je graag voor je plezier?

Elk antwoord moet nader worden onderzocht en er moeten vervolgvragen worden gesteld, het volstaat dus niet om een uitspraak te aanvaarden en door te gaan. Als de vroegste jeugdhervorming overweldigend positief of negatief is, onderzoek ik de reactie op de gebeurtenis en noteer ik die, want het is belangrijk om te weten hoe ze reageren. Tijdens dit proces komen belangrijke thema's bovendien. Zo kan het me opvallen dat de gelukkigste momenten van sommige mensen met persoonlijke verdiensten te maken hebben, terwijl anderen het gelukkigst zijn als ze hun ervaringen met vrienden en familie delen. Sommige deelnemers zouden schaamte kunnen ervaren als ze ergens niet in slagen, terwijl andere geneigd zijn om te stoppen als ze kritiek krijgen. Vrij vaak keren dezelfde thema's meermaals in uiteenlopende verhalen terug en als dat gebeurt, kan de kern aan het licht komen van waar het bij iemand om gaat.

Het is natuurlijk mogelijk om deze oefening in je eentje te doen, maar ik blijf erbij dat een tweede paar ogen van onschatbare waarde is, vooral omdat we vaak niet in staat (of bereid) zijn om vast te stellen door welke gebeurtenissen we in ons leven zijn gevormd, vooral als ze emotioneel pijnlijk zijn. Met de juiste vragen worden mensen vaak aangemoedigd om dieper na te denken dan ze eerder hebben gedaan. Het mooie van het gezamenlijk doen van deze oefening is ook dat beide deelnemers de reactie op het gezicht van hun collega kunnen zien als ze aan het woord zijn. Soms ligt het antwoord niet in iemands woorden, maar in de lichaamstaal. Het is mogelijk om mensen te zien opvrolijken als ze het over een bepaalde persoon, plaats of activiteit hebben en te merken dat ze dichtslaan als ze situaties beschrijven waarin ze voor anderen moesten optreden, de leiding op zich moesten nemen of financiële risico's moesten nemen. (Wat ik meestal merk, is dat de duidelijkste thema's niet de dingen zijn die eerder door de verteller zijn vastgesteld. Het is een groot voorrecht als mensen je hun verhaal toevertrouwen en het geeft ook veel voldoening om te zien dat mensen iets nieuws en bijzonders over zichzelf leren.)

Het vaststellen van thema's in iemands tijdlijn heeft een sterke uitwerking, omdat ze als voorspeller dienen voor hoe iemand op toekomstige gebeurtenissen zou kunnen reageren. Waarden vormen de basis van onze gedachten, gedragingen en handelingen en bij het benaderen van beslissende situaties is dat heel nuttige informatie. Deze aanpak kan evengoed worden toegepast bij gebeurtenissen die niet met sport te maken hebben: deadlines en financiële druk; spreken in het openbaar en netwerken; afwijzing en lof; enzovoort. Ik heb het procedé ook toegepast om uit te zoeken wanneer en waarom sporters zich

het zelfverzekerdst voelen, vooral als ze tijdens wedstrijden moeite hebben om taken uit te voeren waar ze in de training gewoonlijk weinig moeite mee hebben. In zulke gevallen stel ik zo veel mogelijk vragen over hoe ze denken, voelen en handelen als ze het meeste zelfvertrouwen hebben. Wanneer ik eenmaal de psychische factoren heb blootgelegd die tijdens een oefening optreden, als ze comfortabel kunnen presteren, help ik ze om diezelfde factoren over te brengen naar situaties met meer druk. (In bouwsteen 3 zullen we nader op dit proces ingaan.)

Als mensen zich bewust worden van hun waarden, kunnen ze zowel bij tegenslag als bij succes gedijen. Dan zijn ze minder snel geschokt door hun reactie op bepaalde gebeurtenissen – positief en negatief – en in staat om te plannen en beslissingen te nemen die in overeenstemming zijn met wat echt belangrijk voor ze is. Zoals ik al schreef, heb ik door deze aanpak geleerd dat een van mijn belangrijkste waarden het belang van het gezin is, terwijl ik, door werkverplichtingen tijdens het WK voetbal, het EK voetbal of de Olympische Spelen, vaak meerdere weken per jaar van mijn man en kinderen ben gescheiden. Ik weet inmiddels dat ik me erop moet voorbereiden, zodat ik negatieve gevoelens die kunnen optreden als ik niet bij ze ben kan tegengaan. Ik bereid mijn geest voor door voordat ik vertrek zo veel mogelijk tijd met mijn gezin door te brengen en tijdens het evenement zorg ik ervoor dat ik de ruimte en tijd vrijmaak om gedurende de dag, via de telefoon, via Zoom of sms'jes met iedereen thuis contact te onderhouden. Ik plan in de dagelijkse gang van zaken ook zelfzorg in, zodat ik als ik neerslachtig ben omdat ik niet bij mijn gezin ben, in emotioneel opzicht voor mezelf kan zorgen.



STEL DE VRAAG

Met wie zou jij je tijdlijn bij voorkeur delen?

In het ideale geval zal dat iemand zijn die niet bang is om vragen te stellen of nader op je achtergrond in te gaan. Een vertrouwde collega of zelfs een therapeut zou geschikt kunnen zijn om deze oefening mee te doen, eerder dan een partner of goede vriend. Denk eraan: ze moeten betrouwbaar zijn en jij moet je bij hen zo op je gemak voelen dat je je kwetsbaar durft op te stellen.



INZICHTEN

- Een team dat zichzelf kent, kan diens leden steunen in tijden van stress, met vertrouwen signaleren dat het minder goed gaat en de leden helpen om hun potentieel te optimaliseren.
- Als mens beoordelen we de mensen om ons heen op basis van hun gedrag, in plaats van op basis van hun intentie. Ieders gedrag is te begrijpen door de context – we hoeven er alleen maar achter te komen wat die context is.
- Het volstaat niet om de positieve en negatieve gebeurtenissen in je verhaal te kennen. Het is verhelderend om te onderzoeken waarom die gebeurtenissen je het gevoel gaven dat je hebt. Verken deze emoties door een tijdlijn te doorlopen met de belangrijke gebeurtenissen in je leven.