



■ Ria van Dinteren

In gesprek met teamcoach Marc Lammers

Van controleren naar leren

We willen allemaal dat medewerkers die deel uitmaken van teams het leuk vinden om te leren, dat ze tot hogere prestaties komen en dat het als vanzelf gaat. Een relatie tussen leren in organisaties en sport is snel gemaakt: hoe doen succesvolle sportcoaches dat? Hoe zorgen zij ervoor dat hun team steeds een beetje beter wordt en er gewonnen wordt? Wij zoeken daarvoor (ex) hockeybondscoach Marc Lammers op en vragen hem wat het verschil is tussen een winnend team en een team op achterstand en welk verband dit heeft met leren.



Over Marc Lammers

Geboren: 15 maart 1969 in Oss

Opleiding:

Sportacademie in Arnhem, specialist hockey A en B (Cios)

1999 F.I.H. Coach Grade One

2004 F.I.H. Master Coach

Speler, coach en trainer:

16 jaar gespeeld in Nederland en Milaan en bij Oranje.

1998-2000: Bondscoach Spanje (vierde plaats Olympische spelen Sydney

2000-2008 Nederlands dameshockeyteam, wereldkampioen, zilver wereldcup, goud in Argentinië, Goud tijdens de Olympische spelen in Beijing China.

2012-2014 Bondscoach Belgisch heren team, zilver bij Europese kampioenschap.

Marc Lammers publiceerde een aantal boeken waaronder 'Flow, van goed naar goud', met lessen voor het bedrijfsleven uit de sport. In oktober 2017 vloog hij naar Australië voor de solarrace met studenten van de Technische Universiteit Delft, om deel te nemen aan de World Solar Challenge.

www.marclammers.nl

Coachen is supporter zijn

"Het mooiste voorbeeld van mensen laten leren, zie ik in het leren van kinderen," zegt Marc Lammers. "Een kind leren fietsen, we houden allemaal in het begin het stuur en het zadel vast, anders gaat het mis. Maar die steun houdt natuurlijk ergens op. Op een keer moet je het stuur loslaten en daarna ook het zadel. Of wellicht moet je dat zadel met een vinger nog vasthouden, alvorens je alles loslaat. Uiteindelijk willen we allemaal dat een kind het zelf gaat doen. In de sport of in het bedrijfsleven werkt het net zo. We moeten ergens de controle loslaten en mensen stimuleren om het zelf te doen. Ophouden met schreeuwen en weten wat de ander moet doen en ervoor zorgen dat die motivatie om te winnen van binnenuit komt."

Ook in bedrijven zou je vaker feed forward moeten toepassen

Marc Lammers heeft in zijn huidige rol als coach van het solarteam, waarin studenten van de TU Delft een auto bouwen die rijdt op zonne-energie, om vervolgens deel te nemen aan de World Solar Challenge in Australië, een hele andere rol dan toen hij de hockeyers coachte. Geheel buiten de comfortzone, werken met mensen die enorm slim zijn maar net als bij het hockeyteam wel moeten leren om samen te werken en te communiceren. Anders haal je die race niet. "Tja, ik kan eigenlijk alleen maar supporter zijn van dit team. Voorheen coachte Wubbo Ockels het team en hij had verstand van de techniek. Maar voor mij geldt dat helemaal niet. Straks in de race ben ik vooral een mentalcoach, de grootste supporter, zeg maar."

Mensen niet veranderd worden

“Leren begin voor mij bij eigenaarschap. Coachen is mensen inspireren, om ze vervolgens zelf stappen te laten zetten. Coachen is niet iemand naar succes schreeuwen, maar vooral open vragen stellen. Ook ik heb daarin moeten leren. Mijn oude stijl was vooral dat ik wist hoe het moest. Dat heeft me bij het dameshockey alleen een tweede plek opgeleverd. Uiteindelijk is zelf je antwoord vinden de sleutel tot leren. Zodra je het zelf bedacht hebt, is er eigenaarschap en ga je het ook doen. Coachen heeft voor mij dan ook alles te maken met het lerend vermogen van mensen verbeteren, de mensen in de leerstand zetten. In het hockey word je dan kampioen, in het bedrijfsleven is leren overleven. Sneller leren dan de concurrent zorgt ervoor dat je in deze hectische tijden overeind blijft. En je kunt sneller reageren op veranderingen. Tegenwoordig gaat het dan over agile werken, maar ook dat is leren, reageren en zorgen dat er leervermogen in de organisatie zit.”

Doelen dichterbij halen

De concurrent voorbij, de Olympische Spelen winnen, soms is dat te ver weg om mensen aan het leren te krijgen. Het streven naar grote doelen en die vooropstellen is niet altijd motiverend. Vaak is het te ver weg en te groot, er zit weinig *flow* in. Volgens de visie van Marc Lammers helpt het om de doelen dichterbij te halen: “Vijftig keer twee procent is ook honderd procent,” legt hij uit. “Dus kleine stapjes maken kan ook. Een ander belangrijk punt om je doel dichterbij te brengen is visualiseren. In de sport zie je de hoogspringers voor de sprong bewegingen maken, zij visualiseren de sprong. Dat is heel belangrijk voor de ontwikkeling van je eigen leervermogen. Stel je in detail voor wat je gaat doen, dat werkt sturend op je prestatie.”

De coach aan het werk

En wat doet een goede coach dan? Is het zo simpel dat je met een aantal goede vragen het

leervermogen al stimuleert, vragen we hem. Er volgt een stelling antwoord:

“Er zijn twee dingen heel belangrijk voor een coach of begeleider:

1. Zorgen dat mensen zelf in actie komen en eigenaarschap ervaren en
2. Dat je ze helpt om hulpmiddelen te zoeken die hen beter maken.

Als begeleider, maar dat kan net zo goed een manager of een hrd'er zijn, zul je experts moeten zoeken die mensen kan helpen. Want je kunt het natuurlijk niet allemaal zelf. Kijk, de mensen van het solarteam bijvoorbeeld hebben aan mij geen goede als er iets stukgaat, daar zijn weer andere experts voor. Maar ik kan wel zorgen dat ik ze genoeg zelfvertrouwen meegeef als ze deelnemen aan de race.”

De toekomst is niet gelijk aan het verleden

Allemaal mooi en aardig, maar hoe zit het dan met al die ongemotiveerde mensen in organisaties? Hoe zorg je er dan voor dat zij in de actie komen? Marc: “Voor jonge mensen is het makkelijker, zij hebben nog uitdagende doelen, doen veel dingen voor het eerst en daardoor is er al veel eigenaarschap en leervermogen. Ouderen missen nieuwe uitdagende doelen en blijven vaak hangen in oude gewoontes en patronen. Ze herhalen hun oude patronen die vroeger tot succes leidden. Alleen is het maar de vraag of die patronen later weer succes opleveren. Wat dan ook wel een goed plan is, is om niet alles meer een verandering te noemen. Ouderen krijgen dan vaak het idee dat ze ergens wat verkeerd hebben gedaan en dat kan zomaar leiden tot weerstand. Door het te hebben over verbeteren, krijg je veel meer respons. En geef ouderen vooral weer een uitdaging om zich in ergens in vast te bijten.”

In terugkijken zit geen energie

“Vaak wordt er in organisaties en in de sport gekeken naar wat er allemaal niet goed gaat.

We kijken steeds achterom. De term die ik graag gebruik is *feed forward*. Dat betekent dat we naar de toekomst kijken en daar informatie over verzamelen. Soms gaan we dan dezelfde dingen aanpakken, alleen zit er meer energie in naar de toekomst kijken dan naar het verleden. Zoals met het solarteam bijvoorbeeld. Het zijn allemaal briljante eenlingen die ineens samen moeten werken om de race te voltooien. Centraal voor het slagen van die missie is communicatie. Nu kun je twee dingen doen: je kunt achteromkijken en praten over wat er misging. Je zult zien dat communicatie als punt naar voren gaat komen, want dat gaat regelmatig mis. Beter is het om naar de toekomst te kijken, de vraag stellen: wat is er nodig om straks de race te winnen. Dan kijk je voorruit en kom je achter datzelfde communicatiepunt, maar nu weet je dat je nog iets kunt verbeteren voor de toekomst. Ook in bedrijven zou je vaker *feed forward* moeten toepassen, in plaats van analyses maken van het verleden. Organisaties die hier gebruik van maken hebben in ieder geval het idee dat ze actief iets kunnen bijdragen aan het toekomstig resultaat.”

Teambelang belangrijker dan individueel belang

“Of het nu in de sport is of in het solarteam, een resultaat bereik je alleen als je als team functioneert. Datzelfde principe zag ik ook bij de hockeydames. Zij hadden vertrouwen in het team en dat maakte dat ze samen gingen winnen. Ik kijk altijd naar alle talenten in het team en werk aan de talenten. Verbeteren wat al goed is, zorgt voor de bodem in het team. Dat geeft vertrouwen. Als mensen zelf aangeven wat er nodig is om als team te

functioneren en dat vertrouwen is er, dan kun je op aangeven van mensen zelf best werken aan de dingen die nog niet goed gaan. Wel in verhouding. Met Silvia Karres, die moeite had met de backhand, hebben we eerst gewerkt aan wat goed ging, met een enorm goed resultaat. Natuurlijk hebben we vervolgens, op haar eigen verzoek, gewerkt aan de backhand, tien minuten van de totale training, niet te lang dus. En door het vertrouwen in het team en haar eigen kunnen is ook dat gelukt!” In organisaties kun je die verbeteropgaves in een persoonlijk ontwikkelingsplan (pop) zetten, maar het teamplan blijft het belangrijkste, daarin moet vertrouwen zijn om te kunnen presteren met elkaar.

Tips voor hrd en organisatie

Het lijkt een opsomming van tegeltjeswijsheid, maar toch zijn er parallellen te noemen tussen teamprestaties in de sport en in organisaties, in de ogen van Marc Lammers. “Het meest belangrijke is vertrouwen in het team. Verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen, zodat er eigenaarschap ontstaat bij de medewerkers. Zij kunnen dan samen als team doelen gaan halen. Zelfvertrouwen krijg je als je focust op talent, op wat er al goed gaat en dat centraal te stellen. Een van de uitgangspunten is ook dat je zelf honderd procent invloed hebt op je eigen leren en dat niet leren stilstand en achteruitgang betekent. En wellicht de meest belangrijke tip: schreeuwen helpt niet, uiteindelijk kun je alleen jezelf verbeteren. Een goede coach kan inspiratie brengen en je op weg helpen in de ontdekkingstocht naar je eigen talenten.” ■

Ria van Dinteren, *hoofdedacteur TvOO*