

Scenario-denken versus improviseren

'Cruijffiaans' overleggen

Een goede voorbereiding is het halve werk. Je als team voorbereiden kan echter op verschillende manieren.

Zo kun je proberen vooraf het onverwachte zo veel mogelijk uit te bannen. Mogelijke scenario's loopt je door en je bedenkt voor elk ervan een strategie. De tegenovergestelde aanpak kan ook: accepteren dat er altijd iets onverwachts gebeurt en je team daarmee leren omgaan. Welke aanpak het beste is? Dat hangt af van onder meer de voorspelbaarheid van de situatie en de kwaliteit van de teamleden.

Van Gaal: scenario-denken

Voetbalcoach Louis van Gaal regisseerde zijn teams tot in detail. Hij bestudeerde tegenstanders en bepaalde vervolgens zijn tactiek. Mogelijke spelsituaties werden vooraf doorgenomen. Alle spelers kregen een duidelijke rol toebedeeld: 'Als de tegenstander dit doet, dan doe jij zus en jij zo'. 'Scenario-denken' kun je de van Gaal-aanpak noemen. Het is een effectieve aanpak gebleken: met een team van gemiddeld getalenteerde voetballers werd Van Gaal tweede tijdens een wereldkampioenschap.

Johan Cruijff daarentegen ging uit van improvisatievermogen. Een voetballer die iets onverwachts deed, vond hij veel interessanter dan een die zich aan

een opdracht hield. De teams die hij coachte leerde hij gebruik te maken van het onvoorziene. Ook deze aanpak heeft zich bewezen: zie de successen van FC Barcelona in heden en verleden.

Veel or's hanteren in het overleg met de bestuurder de Van Gaal-strategie. In het vooroverleg wordt afgestemd wie wat wanneer gaat zeggen. Van iedereen wordt verwacht dat hij zich strak aan zijn rol houdt. Doel is het overleg gecontroleerd te laten verlopen. Helaas loopt de praktijk vaak anders. De bestuurder doet iets wat de or niet had voorzien en de aanpak stukt. Alsnog moet er geïmproviseerd worden. Om die reden levert de Van Gaal-aanpak in het or-overleg vaak weinig resultaat op.

Improvisatievermogen

'Cruijffiaans overleg' gaat ervanuit dat in een overleg maar beperkt controle mogelijk is. Je houdt er rekening mee dat het overleg onvoorspelbaar en spannend kan zijn. Beheers je dit dan ben je flexibel: bijsturing tijdens een overleg kan altijd nog. Cruijffiaans overleg is bovendien vaak levendiger en leuker dan Van Gaals overleg.... Durf je het aan om je overleg Cruijffi-

aans te benaderen, dan helpen enkele spelregels het overleg op de rit houden en de kans op resultaat te vergroten:

Spelregel 1: het doel

Vooraf moet duidelijk zijn hoe er gescoord kan worden. Ofwel: wat je doel is. Zonder gezamenlijk doel zullen je medespelers improviserend de bal alle kanten op laten vliegen. Maar hebben de teamleden helder waar je op uit bent, dan weet iedereen meteen of de bal de goede kant op gaat, of er moet worden ingegrepen of dat de bal door mag blijven rollen.

Het juiste doel bepalen is lastiger dan het klinkt. Veel or-leden willen hun bestuurder zover krijgen dat hij doet wat zij willen. Vaak is het al een hele klus om een bestuurder te doen inzien dat er een probleem is. Wees dus reëel in wat mogelijk is, als je wilt scoren.

Spelregel 2: het speelveld

Je team moet weten wanneer de bal 'uit' is. Het is 'uit' als het overleg begint af te wijken van het onderwerp waar het om ging. In dat geval moet één van de spelers terug naar het hoofdonderwerp. Creativiteit van iedereen is nodig.

Koester je fouten en geniet van het leerproces.



'Uit' betekent ook: het gesprek gaat niet meer op de juiste toon. Een ernstig onderwerp moet op voldoende serieuze toon behandeld worden. Zo niet, dan moet worden bijgestuurd. Serieus kan echter ook zo maar aanvallend worden. Ook dan geval is bijsturing nodig. De bal mag bij een ernstig onderwerp nooit over de lijnen 'lollig' of 'agressief' rollen.

Waar het speelveld ligt, verschilt per onderwerp. Wil de or bijvoorbeeld meer informatie over een onderwerp, dan moet het overleg niet wantrouwend maar ook niet te vrijblijvend worden. In een Cruijffiaans overleg moeten alle teamgenoten vooraf weten binnen welke lijnen het overleg zou moeten plaatsvinden. Iedereen kan dan zorgen dat de bal binnen het speelveld blijft.

Spelregel 3: de aftrap

Cruijffiaans overleg verloopt onvoorspelbaar. Één spelmoment is echter wel te regisseren: de aftrap van een onderwerp. Met een doordachte start kun je zorgen dat de bal meteen de goede

kant op rolt. Hierbij is belangrijk vooraf goed af te spreken hoe een onderwerp wordt ingeleid, wie dat doet en met welke toon. Ook belangrijk is om het kort te houden. Met lange ballen gaat de tegenstander vaak aan de haal. Idem met een lange inleiding: hoe meer je zegt, hoe meer de bestuurder kan inspringen op dat deel van de inleiding waar hij het over wil hebben. Is dat niet waar het jullie om gaat, dan kan het veel energie kosten om de bal weer binnen lijnen te krijgen. Hou het daarom liefst bij: 'Dit is de situatie, dit is onze positie als or, dit is onze vraag'.

Spelregel 4: opereer als team

Wil je Cruijffiaans overleggen, durf dan de controle over het verloop van het overleg los te laten. Daar is vertrouwen voor nodig. Vertrouwen dat je als team de bal weer de goede kant op krijgt. Vertrouwen in elkaar. Een onverwachte actie van een speler leidt altijd tot een onverwacht resultaat. De speler die durft te improviseren moet daarom erop kunnen vertrouwen dat het team hem te hulp schiet waar nodig. Achter-

af evalueren mag natuurlijk. Maar daarbij is het belangrijk dat spelers elkaar niet afvallen. Ook niet degene met een achteraf minder handige actie.

Spelregel 5: laat de bal rollen

Als iemand iets raars of onverwachts doet in een overleg, springen medespelers vaak direct in, om de situatie te 'redden'. Iedereen duikt op de bal om het effect van een rare actie teniet te doen. Kluitjesvoetbal.

Anders dan in een voetbalwedstrijd is in een overleg vaak niet meteen duidelijk welk effect een actie heeft. Pas uit hoe de gesprekspartner reageert, merk je of de bal de goede of de verkeerde kant is opgerold. Ga als team niet meteen op de bal af na een rare actie; dan krijgt de bal de kans niet om te rollen. Wacht eerst de reactie af. Bedenk daarbij dat een lange stilte niet vreemd is. Sterker nog: het is een teken dat de gesprekspartner aan het denken is gezet. Wees echter wel voorbereid op wat er kan komen. Één actie kan het spel zomaar doen kantelen. Als het de goede kant op gaat, levert dat weer nieuwe kansen op. Die wil je niet verprutsen nog voor ze zijn ontstaan. Wacht af en sta klaar om ze te benutten. Maar sta ook klaar om verdedigen als de bal de verkeerde kant op rolt.

Ben je gewend aan de Van Gaal-aanpak dan is het een hele toer om de omslag te maken. Cruijffiaans overleggen vergt een hele andere manier van denken en doen. Begin je ermee dan maak je zeker fouten in het begin. Dat hoort bij het leerproces. Cruijff zei daarover: "Wij hebben het uitstekend gedaan, simpelweg omdat we niet beter konden." Koester dus je fouten en geniet van het leerproces. **■**

ROB KUSTERS

ADVIESBUREAU ATIM
VERDER VOORUIT!