

# Martinovic: Betere prestaties door communicatie



Verslag Andre Triep

Tijdens de B/C-clinic 2010 stond het thema 'Communicatie in de topsport' centraal. De sprekers Martinovic en Zwerver probeerden aan te geven hoe betere resultaten te bereiken zijn door middel van communicatie.

Ivo Martinovic, al 20 jaar trainer-coach op het hoogste niveau, opende zijn lezing met de stelling dat door betere communicatie ook betere prestaties mogelijk zijn.

Het verslag van de lezing en praktijk van Ron Zwerver komt in het volgende nummer van Volley Techno.

---

*Martinovic liet drie  
hulpmiddelen ('tools')*

*aan de orde komen:*

*1 clearing vooraf;*

*2 (her)kennen van  
communicatiestijlen;*

*3 clearing achteraf.*

---

**M**artinovic nam als uitgangspunt dat je als trainer wil je dat er bij je training en bij de wedstrijd volledige betrokkenheid van je team is en dat ze hun taken goed doen.

Deze ideale situatie heb je echter vaak niet. Er kunnen dan irritaties ontstaan. Martinovic gaf een aantal voorbeelden die tot irritatie tussen trainer en team kunnen leiden:

- Je hebt duidelijk uitgelegd wat de bedoeling is en er komen toch veel vragen.
- Je wisselt een speler en je wordt geconfronteerd met een boos gezicht (terwijl de speler die wordt gewisseld blij zou moeten zijn dat de coach het beste uit het team wil halen).
- Je hebt na de wedstrijd een praat sessie van een uur waarin ineens allerlei 'verborgen agenda's' naar boven komen.
- Je hebt een matige training gedraaid en gaat met een leeg gevoel naar huis. Zonder dat je weet wat er nu precies mis was.
- Geen 'chemie' in het team.
- Afscheid moeten nemen van een prima speler, omdat hij niet goed in de groep lag.

#### **HET GEBRUIK VAN 'TOOLS'**

De 'tools' die Martinovic ging behandelen zouden trainers kunnen gebruiken om irritaties te voorkomen en waar nodig ook om te voorkomen dat irritaties uit de hand gaan lopen. Martinovic hanteert daarvoor ondermeer 'clearing' als hulpmiddel. Dat hulpmiddel heeft hij in zijn langjarige trainersloopbaan, maar ook als mens naast het volleybal ontwikkeld.

Als eerste 'tool' behandelde Martinovic de start-clearing. Die gebruik je om focus voor de training, de wedstrijd, etc. vooraf te creëren en eventueel belemmeringen weg te nemen. Bovendien probeer je de taken op elkaar af te stemmen, zodat een groter rendement mogelijk is.

Dat doe je door met de groep 3 vragenronden te houden, die door iedereen om de beurt worden beantwoord.

De 3 vragen zijn:

- 1) Wat draag je bij je: voel je je goed? Zoniet, waarom niet?
- 2) Wat werkt er niet? En wat is je suggestie om het wel te laten werken?
- 3) Wat zijn je taken voor vandaag?

#### **DE VIJF PIJLERS**

Na deze start ging Martinovic in op de rol van communicatie bij volleybalsucces.

Succes bij volleybal berust op 5 pijlers. Natuurlijk zal iedereen dan denken aan techniek, tactiek en conditie. En aan het mentale aspect zal men ook denken. Maar voor communicatie is dat minder vanzelfsprekend, terwijl communicatie echt niet vergeten mag worden als vijfde pijler.

Als je over betere resultaten spreekt, waar heb je het dan over? Het kan gaan om fysieke doelen die je bereikt (kampioen worden, etc.), maar ook om (persoonlijke) waarden als groei, vertrouwen, samenwerking, plezier, integriteit, respect, etc.

Wat drijft mensen meer? Dat is ook cultuur bepaald. Martinovic ziet de tendens in Nederland dat

men tegen de volleybaltalenten zegt 'ga naar Italië, daar word je beter'. Als je dit in Servië zou zeggen dan word je uitgelachen. Daar gaat men ervan uit eerst resultaat te hebben (bijvoorbeeld kampioen te worden) en dan komt Italië vanzelf.

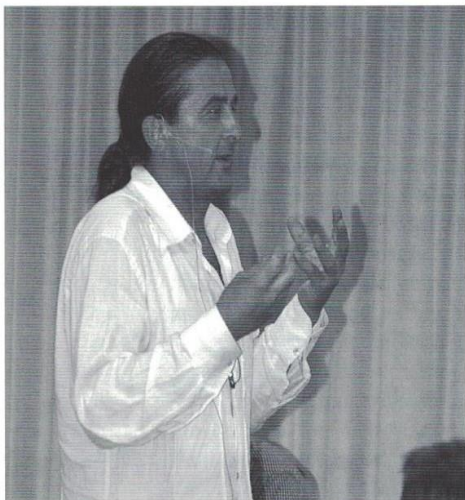
Hij ervaart dat in Nederland 'plezier' als begrip erg beladen is. Plezier en lachen wordt dan gezien als minder hard werken, terwijl plezier juist belangrijk is om optimaal te kunnen presteren. Verder valt hem op dat je soms met dwang 100% inzet kunt afdwingen, terwijl je met liefde 150% inzet zou kunnen bereiken.

Dwang en liefde worden in verschillende culturen anders beoordeeld. In Nederland gruwen we van de Russische coach Nicolai Karpol, die zo nodig speelsters mishandelt om ze tot prestaties te dwingen. Maar ondertussen is er geen coach die zoveel succes heeft geboekt met zijn teams.

En als je in Rusland aan 20 speelsters zou vragen wie wil je als coach, dan zou zeker 18 van de 20 speelsters voor Karpol kiezen. Karpol werkt conditionerend en dwingt via discipline speelsters tot prestaties en die speelsters vinden zelf dat ze zonder die discipline niet een dergelijk groot succes zouden hebben.

Nederlandse spelers zijn veel gevoeliger voor wat zij als essentiële persoonlijke waarden zien. Zo liet Guido Görtzen zien dat een riant jaarsalaris voor hem niet alles zou vergulden en verlengde zijn contract in Rusland niet. Martinovic gelooft zelf ook meer in aanpak waarin via 'empowerment' spelers kunnen groeien.

De coach laat dan zien wat het effect is van je doet. Je laat dan de spelers zelf een probleem oplossen. Deze manier van werken kan niet zo maar hapsnap opgepakt worden. Daar moet je aan werken en dat vergt goede afspraken tijdens de voorbereiding.



#### DE ESSENTIE VAN COMMUNICATIE?

Bij communicatie gaat er van een zender een boodschap naar een ontvanger. Dat klinkt simpel, maar dat is het niet. Er kan immers gemakkelijk ruis ontstaan tussen de zender en de ontvanger.

En wie is er verantwoordelijk voor die ruis? De zender kan denken: 'Ik kan een boodschap zenden, dus ik kan communiceren' en over de ontvanger vinden: 'als je het niet begrijpt, heb jij een probleem met luisteren'. De ontvanger kan het hier dan totaal niet mee eens zijn. En misschien moet de conclusie dan zijn 'Als het resultaat anders is dan ik bedoelde, heb ik blijkbaar niet goed gecommuniceerd'.

Er kan op allerlei manieren ruis in de communicatie ontstaan. Martinovic noemde er een paar (de doelen zijn niet helder, de waarden zijn niet helder, de regels/afspraken zijn niet helder, er zijn onuitgesproken irritaties, mensen hebben individuele filters).

#### COMMUNICATIESTIJLEN

Op die filters ging Martinovic nog even door. Die worden vaak onbewust gebruikt en zijn volledig individueel en subjectief, want je ziet dan alleen je eigen deel van de werkelijkheid. Een specifieke filter kunnen communicatiestijlen zijn. De communicatiestijl is het eerste wat ons

aan anderen opvalt en dus ook kan leiden tot 'intuïtieve' aantrekking of afstoting.

Maar communicatiestijlen kun je ook positief gebruiken. Daarom ging Martinovic ze als zijn tweede belangrijke 'tool' behandelen. Hij onderscheidt vier communicatiestijlen, die verschillend zijn in verbaal en non-verbaal gedrag en verschillend zijn in aandachtsgebieden. Zij zijn volgens hem verantwoordelijk voor 90% van de conflicten en irritaties.

Bij de 4 communicatiestijlen gaat het om twee paar tweedelingen: Dominant versus Passief.

- **Dominant:**

Eigen mening eerst; In de rede vallen; Hoge energie.

- **Passief:**

Afwachtend; Luisterend; Rustig.

En Informeel versus Formeel.

- **Informeel:**

Mensgericht; Warm; Spontaan.

- **Formeel**

Taakgericht; Zakelijk; Afwendend.

Als je deze tweedelingen combineert kom je tot het volgende overzicht met een viertal stijlen.

- **Dominant:**

**Promotor**

Emotioneel en Expressief;

Luidruchtig; Verhalen.

**Controler**

Koel, zakelijk; Logica;

To the point; Mijn manier

- **Passief**

**Supporter**

Gevoelig en Sociaal;

Voorzichtig; Zacht en rustig.

**Analyser**

Kwetsbaar; Analytisch; Feiten,

Details; Monotoon.

De promotor en de supporter gaan goed samen, net zo als de controler en de analyser goed samen kunnen gaan. Promotor en controler gaan echter niet goed samen en dat geldt ook voor supporter en analyser.

Vraag tijdens de clinic was natuurlijk of we hierin mensen van vlees en bloed kunnen herkennen. Het past natuurlijk nooit 100%, maar Martinovic kwam tot het volgende beeld.

Van de dominante stijlen:

- Promotor, bijvoorbeeld Paul de Leeuw.

- Controler, bijvoorbeeld Wouter Bos.

Van de passieve stijlen:

- Supporter, bijvoorbeeld oud-VN-baas Kofi Anan.

- Analyser, bijvoorbeeld minister Donner.

#### HERKENNEN VAN EEN STIJL

Martinovic ziet communicatiestijlen als een taal. Door aan te sluiten bij de stijl (taal) van de ander is de kans op goede communicatie het grootst. Door gebruik van stijlen ontstaat meer begrip, acceptatie, vertrouwen en gebruik van elkaars kwaliteiten. De stijlen zijn in een dag te leren en dan gaat het om herkennen en zelf spreken.

Ivo heeft in juni 2009 het trainerschap bij VCV-heren 1 overgenomen, toen die in een heel moeilijke situatie als groep zaten en heeft toen meteen met alle jongens de communicatiestijlen doorgenomen en getraind.

Het bleek dat sommige spelers passief waren en niet tegen de spelers met een dominante communicatiestijl opkonden. Je kunt echter het (her)kennen van

---

*Non-verbale  
communicatie komt in  
alle stijlen voor.  
Zonder dat mensen iets  
zeggen kun je weten  
welke stijl mensen  
hebben.*

---

de communicatiestijlen in korte tijd trainen en dan kunnen spelers met tegengestelde communicatiestijlen wel met elkaar omgaan. Hij leerde de spelers dat in zo'n situatie de enige goede vraag is: 'Wat kan ik anders doen?'

#### EMOTIES EN FEEDBACK

Samenwerking in de praktijk gaat echter niet vanzelf, want topsport is dynamisch en het is niet mogelijk vooraf eenmalig alles af te spreken. Aanpassing van plannen en doelen is soms noodzakelijk en regels worden – bewust of onbewust – wel eens overtreden.

Emoties lopen soms hoog op en mensen maken fouten. Daarom is feedback noodzakelijk. Als een groep intensief samenwerkt ontstaan vanzelfsprekend fouten en dan is het voortdurend noodzakelijk bij te sturen. Dat kan alleen als er structureel feedback plaats vindt. In alle managementtheorieën is structurele feedback een belangrijk element.

Martinovic gaf aan dat feedback een investering is in de relatie en de samenwerking en altijd een positieve intentie heeft. Voor coach en spelers zou dus elke vorm van feedback een cadeau moeten zijn, waar je dank je wel tegen zegt.

Feedback geven is echter moeilijk, want het vraagt betrokkenheid van beide kanten. Je moet elkaar vertrouwen als je feedback geeft en niet bang zijn om je relatie met de anderen op het spel te zetten. Je moet dus niet bang zijn dat je 'teruggepak' gaat worden.

En natuurlijk is er altijd gevaar voor cynisme: 'Het zal toch nooit veranderen' en 'Je kunt nu eenmaal niet alles hebben'. Bovendien geeft de ene communicatiestijl makkelijker feedback dan de andere.

Feedback ontvangen is ook moeilijk, want we worden niet graag op onze fouten gewezen en willen die liever verborgen houden. Ons ego kan dan in opstand komen. Feedback kan ons zelf-

vertrouwen doen verdwijnen en we gaan twijfelen, want als we iets fout hebben gedaan, zijn we dan wel goed genoeg.

Feedback is echter de enige manier om te kunnen corrigeren. Feedback doe je vooral door open vragen en heeft altijd een positieve intentie, ook al kan dat door bijkomende emotie ook vertekend worden. Het mag dan geen afrekencultuur en geen roddels worden.

Belangrijk is dan dat er een veilige omgeving wordt gecreëerd: niet tijdens de wedstrijd, niet met publiek of pers erbij. Belangrijk is ook dat er duidelijke feedbackregels worden gehanteerd en iedereen zoveel mogelijk mee doet. Feedback wordt dan een proces waarbij de zender zendt en de ontvanger ook weer terug zendt. Beiden moeten bereid zijn om te ontvangen en daarbij de 'comfortzone' te verlaten.

Een gestructureerde vorm van feedback is de clearing na afloop. Martinovic behandelde dat als zijn derde 'tool'. Je gebruikt clearing dan na afloop van een training of een wedstrijd. Bij VCV eindigt de teambespreking altijd met een clearing. De wedstrijd-bespreking vindt altijd op de maandag na de wedstrijd van zaterdag plaats.

Dan heb je 48 uur de tijd gehad om af te koelen van de emoties van de wedstrijd. Dan kan het ook constructief zijn en vindt het altijd in de kleedkamer of in een andere afgesloten ruimte plaats. Ook hier kun je weer met 3 vragenrondes werken:

- 1) Wat werkte niet?
- 2) Wat werkte wel?
- 3) Met welk gevoel ga je naar huis?

#### CLEARINGSESSIE

In elke ronde reageert iedereen kort. Dat wordt opgeschreven in het clearingboek en de coach zegt steeds: 'dank je wel'. De opmerkingen uit ronde 1 en 2 worden opgeschreven, zodat ze voor iedereen inzichtelijk zijn en zo nodig kunnen wor-



den terug gelezen. De opmerkingen uit ronde 3 worden niet opgeschreven

Bij elke clearingsessie is er steeds een andere speler, die het opschrijft. Als er persoonlijke negatieve feedback wordt geuit, dan wordt dat naar een afzonderlijk overleg (1 op 1) verwezen. Martinovic wil bewust beginnen met de vraag 'wat niet werkte?' en daarna pas aan de vraag 'wat werkte wel?' beginnen, zodat ze niet met een negatief gevoel naar huis gaan. Ivo wil namelijk dat zijn spelers naar huis gaan met meer energie dan waar ze mee kwamen.

dat wil echter niet zeggen dat ze dan niet hard getraind hebben. Clearing is een proces dat je niet kunt afdwingen. Iemand krijgt een kans en als iemand die kans niet wil pakken, dan is dat zijn keuze. Het clearingboek blijft binnen de groep. De deelnemers zitten in een ronde opstelling, zodat iedereen elkaar kan zien. De coach komt bewust als laatste aan het woord, want je stuurt als coach.

Als een speler uit zichzelf wat zegt heb je daar wat aan. Martinovic heeft goede ervaringen met de clearing achteraf. Vanuit zijn ervaring met vele volleybalteams weet hij dat de diversiteit in een team meestal sterker is dan de uniformiteit en dat je daar via communicatie op moet inspelen. vr