

Kan en mag de coach ook zeggen dat het NIET goed is?

Het belang van corrigerende feedback op het
rechtvaardigheidsgevoel (en de zelfsturing) van de spelers

AUTEURS MEYLEMANS S., DRS. DE BACKER M., PROF. DR. VANDE BROEK G.

INSTITUUT *Katholieke Universiteit Leuven, Faculteit Bewegings- en Revalidatiewetenschappen (FaBeR)*

ABSTRACT

Spelers die zich rechtvaardig behandeld voelen door hun coach, voelen zich sterker verbonden met het team en vertonen meer inzet. Aangezien beide factoren prestatiebepalend zijn binnen sportteams, lijkt het ons aangewezen om te onderzoeken welke coachkarakteristieken dit gevoel van rechtvaardigheid beïnvloeden.

We verwachten dat zowel het communiceren van corrigerende feedback als de mate van transparantie belangrijke predictoren zijn van het rechtvaardigheidsgevoel van spelers in teamsporten.

De resultaten tonen aan dat de manier waarop de coach de corrigerende feedback communiceert bepalend is voor het gevoel van rechtvaardigheid. Een coach die ervoor zorgt dat zijn spelers meer inzicht krijgen in zijn beslissingen, komt rechtvaardiger over dan een coach die enkel op de fouten wijst. Verder kunnen we besluiten dat ook transparantie een positieve invloed heeft op het rechtvaardigheidsgevoel van spelers. Coaches kunnen gebaseerd op deze wetenschappelijke inzichten, hun manier van communiceren optimaliseren en zo meer rendement halen uit hun team.

Sleutelwoorden Gepercipieerde rechtvaardigheid, corrigerende feedback, transparantie, autonomie-ondersteunende communicatie, zelfsturing.

Datum 01/01/2012

Contactadres maarten.debacker@faber.kuleuven.be
stig.meylemans@faber.kuleuven.be

Disclaimer: Het hierna bijgevoegde product mag enkel voor persoonlijk gebruik worden afgehaald. Indien men wenst te dupliceren of te gebruiken in eigen werk, moet de bovenvermelde contactpersoon steeds verwittigd worden. Verder is een correcte bronvermelding altijd verplicht!

Kan en mag de coach ook zeggen dat het NIET goed is?

Het belang van corrigerende feedback op het rechtvaardigheidsgevoel (en de zelfsturing) van de spelers

INLEIDING

Studies in de zakenwereld bewezen al meermaals dat een rechtvaardige behandeling van de werknemer positieve gevolgen heeft voor het bedrijf (meer engagement, betere teamprestaties, ...). Dit wekte onze interesse op om de rechtvaardigheid van de leider ook in teamsporten te onderzoeken. De coach-atleet relatie is immers erg vergelijkbaar met de relatie tussen manager en werknemer.

Onder de term 'gepercipieerde rechtvaardigheid' van de coach kan men verstaan hoe rechtvaardig de coach wordt waargenomen in de ogen van de spelers. Enkele voorbeelden van gepercipieerde rechtvaardigheid van de coach in een sport setting zijn onder meer:

- De coach voert wissels door op basis van objectieve en nauwkeurige informatie (eventueel gebruik makend van scoutinggegevens).
- De keuze van het basisteam was gerechtvaardigd op basis

van de prestaties en inzet op training.

In een eerste studie toonden we aan dat er een link bestaat tussen de spelers hun gevoel van rechtvaardigheid enerzijds, en hun verbondenheid met het team en hun individuele inzet voor het team anderzijds. Bijgevolg kunnen we veronderstellen dat dit gevoel van rechtvaardigheid ook een invloed zal hebben op de prestaties van het team.

In de bedrijfswereld maakt men gebruik van participatief leiderschap. Deze vorm van leiderschap betreft de werknemers bij het beslissingsproces waardoor er een breed draagvlak ontstaat en de werknemers medeverantwoordelijk worden voor de genomen beslissingen. Dit heeft als logisch gevolg dat het rechtvaardigheidsgevoel van de werknemers op een stabiel en voldoende hoog niveau blijft. Coaches van sportteams moeten echter veel beslissingen binnen een zeer korte tijdspanne nemen,

waardoor het zeer moeilijk (of zelfs onmogelijk) is om eerst te overleggen met de spelers. Bijgevolg is de perceptie van rechtvaardigheid veel minder stabiel in de sportwereld. Het rechtvaardigheidsgevoel van spelers wordt vooral bedreigd door de volgende 3 factoren:

- 1) Niet begrijpen waarom je op de bank moet starten.
- 2) Niet begrijpen waarom je gewisseld wordt.
- 3) Niet begrijpen waarom de coach je bekritiseert.

In deze studie focussen we ons op deze laatste factor. Twee belangrijke coach-gedragingen die hiermee samenhangen zijn: (a) het geven van corrigerende feedback en (b) transparantie.

Eén van de hoofdtaken van een coach is het detecteren en remediëren van fouten. Vandaar dat het interessant is om het effect van corrigerende feedback op de gepercipieerde rechtvaardigheid van de coach na te gaan. We gaan hier dieper in op twee verschillende vormen van corrigerende feedback: positief corrigerende feedback en negatief corrigerende feedback. Hierna wordt ook het effect van de factor transparantie besproken op de

gepercipieerde rechtvaardigheid van de coach.

Positief corrigerende feedback

Wanneer het geven van corrigerende feedback gebeurt op een positieve manier dan wordt de atleet betrokken bij het oplossen van de fout. De coach werkt oplossingsgericht en maakt de atleet duidelijk wat er moet gebeuren om de fout te corrigeren. Op deze manier krijgt de atleet een beter inzicht in de beweging.

Voorbeeld 1a: een volleybalcoach kan bij een technisch foutieve smash op training de speler aangeven dat er een fout gemaakt werd en een oplossing aanreiken: "Probeer je elleboog hoger te houden en de bal boven je hoofd te raken!".

Negatief corrigerende feedback

Wanneer de coach op een negatieve manier terugkoppelt, wordt de atleet niet betrokken bij de oplossing en verwerft dus geen inzicht in de manier van werken.

De feedback van de coach is hier eerder op de fout gericht i.p.v. op de oplossing.

Voorbeeld 1b: een volleybalcoach kan bij een technisch foutieve smash op training de speler toeroepen dat het op niets trekt: "Sla toch niet altijd in het net!". Op deze manier zal het

inzicht van de speler in de beweging niet verhogen.

Transparantie

Een transparante coach is een coach die achteraf toelichting geeft bij de gegeven feedback. Op deze manier zorgt hij ervoor dat zijn spelers meer inzicht krijgen in bepaalde beslissingen. De atleten voorzien van transparantie is een proces waarbij men de teamspelers wegens tijdsdruk pas achteraf 'het waarom' van de ondernomen acties uitlegt.

RESULTATEN: invloed op gepercipieerde rechtvaardigheid

1) Voor deze studie volgden we gedurende 5 weken een 100-tal teamsporters, ze gaven wekelijks aan (op een 5 puntenschaal) hoe rechtvaardig ze zich behandeld voelden door hun coach. Op de grafiek kan je zien dat we vertrekken van een baseline (3,18). Deze waarde geeft het gemiddelde gevoel van rechtvaardigheid aan van alle ondervraagde teamsporters.

2) Wanneer we nu de twee besproken vormen van corrigerende feedback erbij halen, komen we tot de volgende resultaten.

Spelers die op een positief corrigerende manier feedback ontvingen, voelen zich rechtvaardiger behandeld door hun coach. Dit zien we aan de stijging in de grafiek tot 3,41. Dus de coach wordt rechtvaardiger aanzien wanneer hij op een positief corrigerende manier feedback verschaft.

Voor negatief corrigerende feedback zien we dan weer de omgekeerde beweging. De coach wordt hier als minder rechtvaardigheid waargenomen. De rechtvaardigheid daalt onder de baseline waarde tot 2,97.

3) Verder kunnen we uit de grafiek afleiden dat transparantie bij beide vormen van corrigerende feedback een positieve invloed heeft op de gepercipieerde rechtvaardigheid.

Deze positieve invloed is duidelijk meer uitgesproken in de situatie van negatief corrigerende feedback (+ 0,47) dan bij positief corrigerende feedback (+ 0,18). Dit kan verklaard worden door het feit dat een coach die op een positief corrigerende manier werkt, inzicht creëert bij de speler. Terwijl een coach die op een negatieve manier corrigeert dit inzicht niet creëert. Bijgevolg heeft de speler die positief gecorrigeerd

wordt, achteraf minder nood aan extra toelichting.

Algemeen kunnen we besluiten dat een coach die geen corrigerende feedback verschaft aan zijn spelers, minder rechtvaardig overkomt dan een coach die wel correcties aanbrengt. Zelfs een coach die op een negatief corrigerende manier feedback geeft, maar deze achteraf toelicht, komt rechtvaardiger over dan een coach die het nalaat zijn spelers te corrigeren.

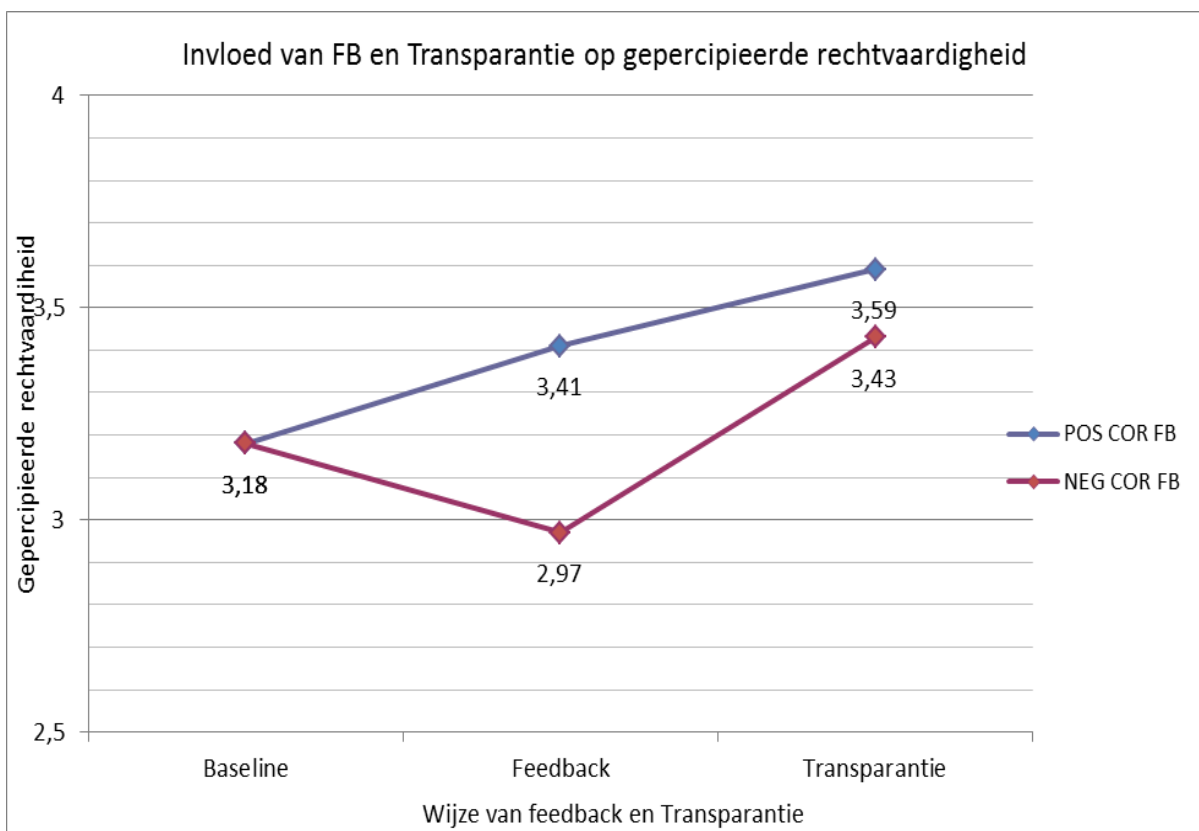
Negatief corrigerende feedback

Voorbeeld 2a: een voetbalcoach die tijdens de pauze zijn spelers toeroept wat ze fout hebben gedaan en daarna zijn nieuwe richtlijnen oplegt zonder verdere uitleg (en dus zonder inzicht te verwerven bij zijn spelers),

zal zijn gepercipieerde rechtvaardigheid enorm kunnen optrekken door achteraf te motiveren en te verklaren waarom ze het anders moeten aanpakken.

Positief corrigerende feedback

Voorbeeld 2b: een voetbalcoach die tijdens de pauze met zijn spelers bespreekt wat er fout is gelopen en de spelers meeneemt in zijn inzichten om zo tot een werkpunt te komen voor de tweede helft, heeft minder nood aan transparantie na de wedstrijd om zijn gepercipieerde rechtvaardigheid op te trekken. Deze coach werkt als het ware proactief. Hij creëert tijdens de rust al inzicht bij spelers, zodat het kaderen van de feedback achteraf minder belangrijk wordt.



CONCLUSIES: toepassingen in het veld

Het zou niet realistisch zijn om ons als coach alleen maar bezig te houden met de sterke punten van de spelers.

Wanneer we enkel focussen op positieve feedback om de spelers een (vals) gevoel van zelfvertrouwen en competentie aan te praten, zou dit wel eens een omgekeerd effect kunnen teweeg brengen. Atleten kunnen zich vragen beginnen te stellen over de eerlijkheid en correctheid van deze voortdurend positieve feedback. Spelers hebben nood aan corrigerende feedback om zich als speler technisch en tactisch te verbeteren. Daarnaast zorgt deze corrigerende feedback, indien positief geformuleerd, voor een verhoogd inzicht bij de spelers waardoor ze de beslissingen van hun coach beter begrijpen.

Het is uiteraard onmogelijk om je spelers steeds te voorzien van corrigerende feedback op een positieve manier. De context, je eigen persoonlijkheid en de tijdsdruk tijdens de wedstrijd, zullen ervoor zorgen dat je af en toe feedback verschaft op een negatieve manier. Wanneer zich dit voordoet is het uitermate belangrijk om achteraf

transparant te zijn en de feedback goed te kaderen.

Een hoofdcoach die een team onder zijn hoede heeft, zal deze wetenschappelijke bevindingen steeds in zijn achterhoofd moeten houden. Onze resultaten tonen aan dat coaches geen schrik moeten hebben om corrigerende feedback te formuleren, spelers corrigeren blijkt zelfs een positieve invloed te hebben op hun gevoel van rechtvaardigheid. Wanneer je corrigerende feedback geeft, doe je dit best op een positieve (oplossingsgerichte) manier en steeds met de nodige transparantie. Ook wanneer er keuzes moeten gemaakt worden in functie van de wedstrijdselectie of vervangingen tijdens de wedstrijd, kan men best duidelijk zijn in de communicatie. Deze positief corrigerende aanpak hangt nauw samen met wat men in de psychologie een 'autonomie ondersteunend klimaat' noemt. In zo'n klimaat werkt de coach oplossingsgericht en tracht hij het inzicht van de spelers te verhogen: ten eerste het inzicht in de eigen prestatie en ten tweede in de expert-prestatie die men nastreeft. Via deze autonomie ondersteunende aanpak zal de speler de kloof tussen deze twee prestaties makkelijker zelf kunnen dichten.

Als jeugdtrainer moet men natuurlijk opletten dat men niet onmiddellijk teveel gericht is op zelfsturing bij spelers van zeer jonge leeftijd. Het is noodzakelijk om initieel de nodige vaardigheden en kennis te verwerven om daarna stelselmatig meer autonomie te verkrijgen.

Door als trainer te werken via een positief corrigerende manier van feedback geven, gaan je spelers je niet alleen als rechtvaardiger beoordelen, maar worden ze ook deels zelf verantwoordelijk voor hun progressie en prestatie. Ze nemen

hun eigen leerproces in handen en de correctie verschuift van extern (coach) naar meer intern (atleet). Toch blijft het steeds de coach die de eindbelissing zal nemen en de eindverantwoordelijkheid heeft.

In dit opzicht sluiten we af met een gevatte toepasselijke quote: “Give a man a fish, you feed him for a day. Teach a man to fish, you feed him for a lifetime!”

REFERENTIES

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research : A test of mediation. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 491-500.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(2), 278-321.

Daly, J.P., & Geyer, P.D. (1994). The role of fairness in implementing large scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior, 15* (7), 623 - 638.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits:

Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268.

Haslam, S.A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage.

Jordan, J. S., Gillentine, J. A., & Hunt, B. P. (2004). The influence of fairness: The application of organizational justice in a team sport setting. *International Sports Journal, 8*(1), 139-149.

Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp. 15-40). Cambridge: Cambridge University Press.