

Winnende teams in vele contexten - waaronder teams uit het werkveld van de hoog risico beroepen - maken structureel gebruik van *briefen* en *debriefen*. Over dit onderwerp is in de sport nog maar weinig bekend. Natuurlijk, we kennen voor- en nabesprekingen, maar er bestaan - voor zover wij hebben kunnen nagaan - niet of nauwelijks standaarden op dit gebied.

# Briefen en debriefen in teamsporten

## Deel 1: Wat zegt de literatuur?

**Erik Hein & Onno Pouw**

Dit artikel is een eerste stap op weg naar zo'n standaard. We ondernamen een poging om de kennis op dit gebied te ordenen en uit te breiden, waarbij we recht hopen te doen aan zowel 'Evidence Based Practice' als 'Practice Based Evidence'. In dit eerste deel kijken we naar wetenschappelijke literatuur over (de)briefen.

### Aanleiding

De aanleiding voor dit artikel ligt in onze persoonlijke ervaringen in de wereld van hoog risico beroepen, die we graag willen delen met de (top) sport. Erik Hein werkte met vele eenheden binnen de Nationale Politie en op dit moment met verleners van spoedeisende eerste hulp. Onno Pouw heeft jarenlange ervaring in het briefen en debriefen van een eliteteam binnen de Koninklijke Marechaussee (BSB: Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten). Hij is ook actief in de sport, volgde de Topcoach-5 opleiding en heeft ervaring met het geven van trainingen aan teams in het bedrijfsleven.

### Lessen van de Koninklijke Marechaussee

Wij geloven in kruisbestuiving tussen verschillende 'werelden' en starten daarom aan de hand van een casus uit de praktijk van Nederlandse speciale eenheden. Er loopt een groot onder-

zoek naar een organisatie die handelt in grote hoeveelheden verdovende middelen. Op dag X komt een partij Nederland binnen. Het Openbaar Ministerie (OM) verlangt dat deze partij onder controle blijft. Daarnaast is de wens uitgesproken om snel tot aanhouding van verdachten over te gaan.

Diverse teams met verschillende specialismen (van informatie tot aanhouding) worden ingezet om deze opdracht uit te voeren. De verschillende teams hebben verschillende onderdelen van de totale informatie. De briefing vindt om 05.00 uur 's ochtends ergens in Amsterdam plaats en verloopt volgens een vaste structuur. Na deze grote briefing is er de mogelijkheid om in kleinere teams uiteen te gaan voor een meer gedetailleerde briefing. Bij de briefing hebben verschillende teamleden hun eigen verantwoordelijkheid voor het leveren van input. Andere teamleden en de gehele operatie moeten er blindelings op kunnen vertrouwen dat deze informatie klopt. Hier spelen vertrouwen en groepsdynamische factoren een grote rol.

Na afloop van de actie vindt er altijd een debriefing plaats, waarin geleerde lessen aan de orde komen, er ruimte is voor onderlinge feedback en - indien nodig - voor psychologisch herstel. Afhankelijk van de situatie

(vermoeidheid, tijdsdruk omdat er een andere klus wacht, geweldsincidenten, etc.) zijn er verschillende vormen van debriefing mogelijk. Volgens Pouw zijn uit de hier beschreven praktijk op zes gebieden lessen over (de)briefen te leren:

- 1) taakvolwassenheid;
- 2) rol van opleiding;
- 3) mentale gesteldheid;
- 4) psychologische veiligheid;
- 5) werken met multi-teams en specialisten;
- 6) gedeeld leiderschap.

#### *Taakvolwassenheid*

Bij het (de)briefen van een actie gaan we uit van de taakvolwassenheid van de teamleden. Ze zijn met andere woorden bekwaam en gemotiveerd voor de klus. In het geval van de BSB hoeft je ze niet meer te motiveren, of te leren hoe ze hun wapen moeten trekken of een deur goed open moeten doen. In het geval van de sport hoeft je spelers op topniveau ook niet meer te vertellen hoe je een bal moet passen of een speler vrij moet spelen. Voor een coach ligt de focus dan ook op het groepsproces en op psychologische en communicatieve processen. Het ligt voor de hand dat beginnende of jonge coaches zich eerst nog wat meer focussen op technische en tactische zaken, maar naarmate de ervaring toeneemt zal er meer aandacht moeten ontstaan voor de mens en de groepsprocessen achter de sporters.

#### *Opleiding en training*

Briefen en debriefen gaat niet vanzelf, maar vereisen kennis en vaardigheden.<sup>1</sup> Daarom komen ze bij de BSB expliciet aan de orde in opleiding en training. Het waarom-hoe-wat van (de)briefen moet voor eenieder duidelijk zijn. Ook leidinggevenden en sportcoaches hebben baat bij een opleiding in briefen en debriefen, omdat het specifieke kennis en vaardigheden vereist.

#### *Mentale gesteldheid*

(De)briefen moet altijd bijdragen aan



een optimale mentale gesteldheid van de betrokkenen, zowel voor als na een actie. Een slechte briefing (qua sfeer, onduidelijkheid, onveiligheid) kan leiden tot een suboptimale mentale gesteldheid.

#### *Psychologische veiligheid*

Alleen in een veilig psychologisch klimaat spreken mensen zich uit en delen ze informatie.<sup>2</sup> Collega's die in een debriefing afgeserveerd worden, zullen de volgende keer minder gaan presteren en zich nog meer verstoppen. Leidinggevenden en sportcoaches dienen zich bewust te zijn van het groepsklimaat, maar ook van hun eigen machtspositie. Onveilig machtsverschil kan ertoe leiden, dat teamleden relevante informatie niet open willen delen en uitspreken.

#### *Multi-teams en specialisten*

(De)briefen in de context van multi-teams en specialisten binnen teams brengt uitdagingen met zich mee.<sup>3</sup> Zo kunnen er bij een actie van de BSB teams vanuit verschillende disciplines aanwezig zijn. Vergelijk dit met ondersteunende teams (embedded scientists, (para)medici, technici, etc.) in de topsport. Ook binnen één team kunnen er specialismen ontstaan, met ieder hun eigen perceptie. Om in deze context effectief te (de)briefen

is de uitdaging om iedereen erbij te betrekken, informatie en perceptie op elkaar af te stemmen en te convergeren op het grote doel.

#### *Gedeeld leiderschap*

Niet één persoon heeft alle kennis en vaardigheden en de (de)briefing is niet van de leidinggevende, maar van en voor iedereen. Gedeeld leiderschap, bijvoorbeeld door het delegeren van (de)briefing aan teamleden, kan - indien goed gepositioneerd - de effectiviteit van teams vergroten.<sup>4</sup> Voor de sport is dit recent prachtig uitgewerkt in een studie<sup>4</sup> van Leo et al. getiteld 'How many leaders does it take to lead a sports team?' Gedeeld leiderschap voor (de)briefen vraagt wel om een zorgvuldige analyse door de coach of leidinggevende van welk teamlid daarvoor geschikt is. Uit de genoemde studie blijkt dat de coach daar niet altijd het beste zicht op heeft en dat zijn perceptie kan afwijken van wat andere teamleden vinden. Ook blijkt dat teamleden de 'officiële' aanvoerder niet altijd als leider zien.

#### *Meer dan een kunstje*

Na tientallen jaren werken op het hoogste (gewelds-)niveau is de ervaring van Pouw, dat briefen en debriefen meer is dan een technisch

kunstje. Het is ingebed in en wordt beïnvloed door de organisatiecultuur en door communicatieve en groepsdynamische factoren. Maar bovenaan staat vertrouwen. Bijvoorbeeld gebaseerd op integriteit van degene die de (de)briefing verzorgt. Belichaamt deze persoon datgene wat hij gaat vertellen? Of doet hij een (management) trucje en is hij na de (de)briefing weer buiten beeld? Vertrouwen ook op de informatie, de inzichten en de integriteit van je teamleden en leidinggevenden. En vertrouwen dat ook jouw input ertoe doet en dat het veilig is om je uit te spreken.

### Inhoud van de (de)briefing

In de kern gaat het bij briefen over het voorbespreken van een komende actie of wedstrijd. Hierbij worden onder meer de doelstellingen besproken, afspraken gemaakt en taken verdeeld. Overdracht van informatie is een belangrijke component. Bij debriefen gaat het in de kern over het nabespreken van een actie, training of wedstrijd. Daarbij is altijd aandacht voor het leren van de opgedane ervaringen, om beter te presteren in de toekomst. Briefen en debriefen komen in de praktijk en in de wetenschappelijke literatuur<sup>1</sup> onder verschillende namen voor, waaronder after action review (AAR). In de meeste Nederlandse sporten spreekt men van een voor- en nabespreking.

### Hot debrief

De zogeheten *hot debrief* verdient vanwege het specifieke gebruik en de effecten ervan extra aandacht. Het is een korte debriefing direct na de actie of wedstrijd. Doel is om kort stoom af te blazen en de eerste ervaringen te uiten. In de context van 'incident trauma debriefing' staat de hot debrief ook wel bekend als de fase van 'defusing'. Zeker als de emoties hoog zijn opgelopen, verdient het de voorkeur om deze zonder verdere analyse en evaluatie in een veilige en gecontroleerde setting te uiten. Volgens

Pouw is het voor de leidinggevende/coach van belang dit proces goed te begeleiden en er alert op te zijn, dat teamleden elkaar in het heetst van de emoties niet beschadigen. Voor de duidelijkheid: hot debriefing, zelfs na potentieel trauma, is geen psychotherapie, maar 'slechts' een kort ventilatiemoment. Cognitieve analyse heeft bij hoog zittende emoties nog niet zoveel zin. Op een later moment, als de gemoederen zijn bedaard, kan een diepere debrief plaatsvinden.

### Een kleine historie

Over de historie van briefen is weinig geschreven, over die van debriefen<sup>5</sup> is meer te vinden. Er zijn in de geschiedenis drie impulsen voor kennisontwikkeling en -toepassing op dit gebied aan te wijzen:

- oorlogsvoering en heftige incidenten;
- psychologische studies;
- educatieve omgevingen.

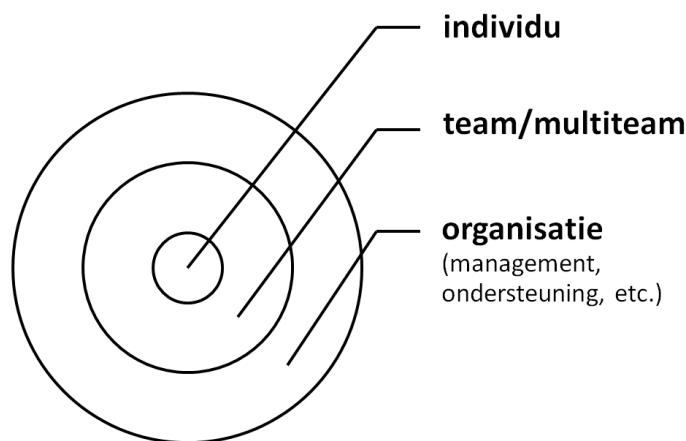
Debriefing werd voor het eerst systematisch toegepast tijdens de Tweede Wereldoorlog, om kennis te vergaren over gevechtssituaties en om - door het delen van ervaringen - bij te dragen aan de sociale cohesie van de eenheden. Later begon men het debriefen ook in te zetten voor psychologisch herstel na stressvolle en traumatische gebeurtenissen. De tweede impuls is het gebruik van

debriefen binnen de klinische psychologie, in crisisinterventies bij traumatische incidenten.

De derde impuls is de toepassing van debriefen in onderwijssituaties, waarbij deelnemers na bepaalde oefeningen gestimuleerd worden tot reflectie. Debriefen in de sportcontext heeft haar wortels in de hierboven beschreven velden, maar heeft ook een eigen (zij het mager gedocumenteerde) traditie op het gebied van (de)briefen. Elk topteam doet het, maar er lijkt weinig tot geen sprake te zijn van professionele standaard.

### De ecologie van teams

Briefen en debriefen zijn altijd ingebed in en dienstbaar aan de verbetering van de drieslag organisatie, team en individu (zie figuur 1).<sup>3</sup> Teams opereren niet in isolatie, maar in dienst van een organisatie, die bepaalde doelen nastreeft. In dat perspectief is het bijvoorbeeld goed om je af te vragen of geleerde lessen uit een debriefing waardevol kunnen zijn voor andere teams of onderdelen van de organisatie. En zo ja, hoe komen deze lessen dan op de juiste plek terecht? Maar ook: hoe komen de belangen van de organisatie terug in het proces van (de)briefen? Briefen en debriefen dienen met deze gelaagdheid rekening te houden.



**Figuur 1** | De drieslag organisatie-team-individu waarin briefen en debriefen zijn ingebed.

## Waarom brieven?

Er worden in de praktijk en in de door ons bestudeerde literatuur<sup>4,5</sup> diverse doelen verbonden aan brieven en debrieven. We hebben hieruit de belangrijkste doelen gedestilleerd, die gezamenlijk moeten leiden tot duurzaam winnende teams. Voor de briefing zijn dit:

- 1) *Taakgerichte voorbereiding*, onder meer bestaand uit het delen van taakrelevante tactische en technische informatie, een analyse van de tegenstander, het 'game plan' en het maken van afspraken en een taakverdeling. Voor de leidinggevende of coach is het altijd spannend in hoeverre het 'game plan' in de praktijk overeind blijft. Niet voor niets zei de legendarische wereldkampioen boksen Mike Tyson al eens: *'Everyone has a plan 'till they get punched in the face'*.
- 2) *Psychologische voorbereiding*, waaronder het optimaliseren van de mentale prestatietoestand (doelen scherp, motivatie, optimale arousal, enz.) en bijvoorbeeld 'what if scenario's' doornemen.
- 3) *Groepsdynamische voorbereiding*, die in dienst staat van het optimaliseren van de sociaal-motivationale factoren en de coördinatie. Die coördinatie wordt in de literatuur beschreven als het proces waarin de acties van teamleden op elkaar afgestemd worden. Teamprestaties worden daar voor een belangrijk deel door bepaald. Een team is immers meer dan een optelsom van haar individuen. Twee belangrijke elementen van teamcoördinatie zijn het hebben van dezelfde doelen en van gedeelde kennis over hoe deze doelen te bereiken (gedeelde mentale modellen). Sociaal-motivationale doelen zijn interventies gericht op teamspirit en teamcohesie. Hieronder valt ook een pre-game peptalk, zoals bijvoorbeeld in de film *Any given Sunday*: *'That's a team, gentlemen, and either we heal, now, as a team, or we will die as individuals'*.

## Waarom debrieven?

Met betrekking tot de debriefing destilleerden we de volgende punten:

- 1) *Leren van ervaringen* is de meest genoemde doelstelling. Hierbij kunnen naast technische en tactische aspecten ook communicatie- en groepsprocessen (afspraken, taakverdeling, leiderschap) aan de orde komen. Veelal wordt ook het game plan zoals afgesproken in de briefing nabesproken: werd het uitgevoerd en zo nee, waarom niet? Een zeer lezenswaardige studie over de vraag of en waarom sporters van een gameplan afwijken, is *'What makes basketball players continue with the planned play or change it?'*<sup>6</sup>
- 2) *Fysiek herstel na presteren* op hoog niveau is algemeen geaccepteerd, maar ook mentaal herstel is belangrijk. Bijvoorbeeld de verwerking van 'gewone emoties' die bij topsport horen. Uit de psychologie weten we dat de externe expressie van emoties een belangrijke zelfgenezende factor is. Debriefing kan hierin een belangrijke rol spelen.<sup>7</sup> Zie bijvoorbeeld ook het proefschrift<sup>8</sup> van Yannick Balk over het belang van (emotioneel) herstel voor het welbevinden van topsporters. In een artikel<sup>9</sup> schrijft Balk dat 'het houden van een nabespreking na een training of wedstrijd een effectieve manier is om gedachten en gevoelens te verwerken en daarmee mentaal herstel te bevorderen. Soms is een debriefing onvoldoende; als er sprake is van (zeer) heftige emotionele belasting of zelfs van een traumatische ervaring, dan zullen er andere processen in gang moeten worden gezet. Binnen de sport is de kans hierop gelukkig kleiner dan binnen de hoog risico beroepen.
- 3) *Teamontwikkeling*, waaronder het vergroten van teamreflectiviteit, teambuilding en gedeelde zingeving en mentale modellen. Teamreflectiviteit ontstaat als teams als geheel reflecteren op teamdoelen,

-processen en -prestaties en is de basis voor een 'lerend team'. Teambuilding gaat over het versterken van de interpersoonlijke relaties door het delen van ervaringen. Tot slot speelt (de)brieven een belangrijke rol bij het opbouwen van gedeelde zingeving (sense making)<sup>1</sup> en gedeelde mentale modellen (shared mental models).<sup>2</sup> Uit de literatuur blijkt dat deze van groot belang zijn voor winnende teams.

## Onderzoek buiten de sport

Er is substantieel wetenschappelijk bewijs<sup>2,10</sup> dat debrieven de prestaties van teams verbetert. Uit een gezaghebbende wetenschappelijke meta-analyse<sup>10</sup> blijkt over een grote diversiteit aan werkvelden, dat teams die debrieven 20% beter presteren dan teams die dit niet doen. Brieven en debrieven maakt teams effectiever doordat leren en ontwikkelen worden gestimuleerd, draagt bij aan teamontwikkeling door verbetering van interpersoonlijke relaties en teamcohesie en draagt bij aan psychologisch herstel. Onderzoek in de acute gezondheidszorg<sup>11</sup> leert dat effectieve briefing de teamcommunicatie, de *workflow* en het veiligheidsklimaat significant verbetert, met betere patiëntenzorg als resultaat. Er zijn zelfs studies die aantonen dat er in twee minuten een effectieve briefing kan worden gedaan, die latere verstoringen met maar liefst 80% doen afnemen!

Interessant voor teamsporten is de bevinding dat deelnemers verschillende verwachtingen hebben van (de) brieven. Zo blijken verplegers tijdens brieven en debrieven te verwachten dat ieders input wordt gerespecteerd, terwijl chirurgen verwachten dat verplegers anticiperen op hun behoeften en instructies goed opvolgen. Een andere bevinding, ook relevant voor sportteams, is dat de implementatie van effectieve (de)briefing vereist dat deze past binnen de lokale situatie en de dagelijkse 'workflow': de juiste mensen op het betreffende tijdstip

aanwezig in een geschikte en goed ingerichte omgeving met de benodigde middelen (PowerPoint, middelen voor video-debriefing, etc.).

Tenslotte blijkt steun van de organisatie erg belangrijk. Deze moet het belang van (de)briefen uitdragen en de voorwaarden daartoe (bijvoorbeeld tijd, ruimte) scheppen. Onderzoek naar briefen binnen de politie<sup>12,13</sup> laat zien dat het opnemen en onthouden van informatie niet vanzelf gaat, maar effectief didactisch handelen vereist: een kleiner aantal te presenteren dia's, de (persoonlijke) relevantie van de informatie, het maken van aantekeningen en andere activerende interventies. Ook hier bleken deelnemers verschillende verwachtingen te hebben: politiefunctionarissen waarderen de briefing vooral vanwege de waargenomen sociale functie (weten wat eenieder bezig houdt) en minder vanwege de informatieoverdracht.

### Onderzoek in de sport

In tegenstelling tot de grote hoeveelheid literatuur over (de)briefen in het algemeen zijn er maar enkele studies naar (de)briefen in de (team)sport. Deze zijn door de aard van het onderwerp kwalitatief van aard en daardoor erg herkenbaar en informatief. Om die reden bespreken we deze studies verhalend, om in de huid te kruipen van de teams en de te leren lessen uit deze studies naar boven te halen. In een studie van Gould et al.<sup>14</sup> naar factoren die Olympische prestaties beïnvloeden, geven de auteurs aan dat debriefen van Olympische ervaringen kan bijdragen aan psychologisch herstel, aan het leren van ervaringen en aan het vergroten van de kennis over het leveren van top-prestaties door (zelf)reflectie. Deze drie doelen zijn sindsdien als belangrijke doelstellingen van (de)briefen blijven bestaan.

Een zeer informatieve studie<sup>15</sup> heeft de veelzeggende titel *'Debriefing: a means to increasing recovery and subsequent performance'*. Het is te lezen

in een boek over overtraining en bespreekt psychologisch herstel nadrukkelijk als één van de doelen van debriefen. Ook ontwerpt de auteur een zeer concreet zes-stappen-model voor effectief debriefen.

In het artikel *'Exploring debriefing in sports'*<sup>5</sup> onderzoeken de auteurs ervaringen van coaches en sporters met debriefen. Uit de studies komen interessante thema's naar voren (zie tabel 1), die voor coaches relevant kunnen zijn.

### Vorbereiding en organisatie

In een fascinerende kwalitatieve studie, getiteld *'Divide and rule: a qualitative analysis of the debriefing process in elite teamsports'* doen Macquet et al.<sup>16</sup> onderzoek bij negen hoofdcoaches op het hoogste niveau, waar gepresteerd moet worden onder hoge (tijds)druk. Er werd bekeken hoe de coaches de debriefing organiseerden en uitvoerden. Interessante bevindingen zijn de volgende:

- 1) Er is een duidelijke tweedeling tussen een nauwgezette voorbereidingsfase en de daadwerkelijke presentatie aan het team. Doel van de voorbereiding is een tijdsefficiënte, effectieve debrief met de juiste informatie en een duidelijk doel, ook om de herstel-tijd voor de spelers te respecteren en hun tijd goed te benutten.
- 2) Er is sprake van samenwerking tussen diverse leden van het begeleidingsteam (coaches, assistent-coaches, videocoaches, medische staf) bij de vormgeving en uitvoering van de (de)briefing.
- 3) Bij de presentatie wordt rekening gehouden met de juiste omstandigheden (bijvoorbeeld de locatie) en de informatieverwerking capaciteit van de sporters (kort en gefocust).
- 4) Aan het eind van de debrief presentatie is er aandacht voor mentaal herstel, het loslaten van de wedstrijd en het focussen op de toekomst.

<b>Debriefing als samenwerkingsproces</b>	Coaches en merendeel spelers ervaren gewenste wederzijdse inbreng, zowel bij evaluatie van de prestatie als bij algemenere input. Sommige spelers ervaren eenrichtingsverkeer: coach geeft feedback. Coaches bereiden zich goed voor, spelers krijgen/hebben daar geen tijd of mogelijkheid voor.
<b>Het waarom van debriefen zoals ervaren door coaches en spelers</b>	Psychologisch voordeel is toename zelfvertrouwen door positieve feedback. Opmerkelijk is dat spelers en coaches debriefen niet zien als mogelijkheid voor (mentaal) herstel, dat vooral als iets fysieks wordt ervaren. Leren en ontwikkelen worden als belangrijkste doelen van debriefen gezien.
<b>Factoren die debriefen beïnvloeden</b>	Goede debrief omgeving (locatie, middelen) is van belang, evenals psychologische veiligheid: geen schreeuwende coaches, wel open uitwisseling en communicatie. Timing: debriefen op het juiste moment, waarbij de meningen over het juiste moment echter uiteenlopen. Debrief duurt in het algemeen langer bij een slecht resultaat.
<b>Beperkende factoren</b>	Voor sommige sporters is het moeilijk om in een groepsetting open en eerlijk te praten. De macht van de coach kan ook een beperkende factor zijn om actief en open aan het gesprek deel te nemen (aldus de spelers). Coaches waren zich minder bewust van deze factor.
<b>Rol van technologie</b>	Sommige coaches ervaren gebruik van technologie als behulpzaam, terwijl andere het niet praktisch vinden. Zij gebruiken technologie (video en data-analyse) wel in de voorbereiding van de debrief, maar niet tijdens hun presentatie. Ook menen enkelen dat analyse m.b.v. technologie te veel tijd kost.

**Tabel 1** | Samenvatting van thema's uit de publicatie van McArdle et al.<sup>5</sup>

## Leren van rugby

De studie 'Behind closed doors: The role of debriefing and feedback in a professional rugby team'<sup>17</sup> geeft een intrige-

rende inblik in professioneel rugby. In deze studie worden de hoofd- en assistent-coach van een professioneel rugbyteam uit Nieuw-Zeeland

gevolgd. Uit de data-analyse kwamen vier belangrijke thema's naar voren:

## Vervolg

In deel 2, dat in de volgende editie van *Sportgericht* zal verschijnen, zullen we verslag doen van veldonderzoek in de sport en komen we met onderbouwde adviezen voor effectief (de)briefen.

### 1. Aanbiedingsvorm

- Geef als coach volstrekte helderheid (*clear intent*) over het doel van de teambijeenkomst. De hoofdcoach deed dit wel, in tegenstelling tot zijn assistenten.
- Zorg voor de beschikbaarheid van goede informatie over de wedstrijd, met behulp van beelden of andere concrete informatie.
- Stel vooral open feedforward vragen ('OK, als dit in de volgende wedstrijd zou gebeuren, welke opties hebben we dan?'). De assistent-trainers werkten veel directiever en zonden vooral informatie, waardoor de spelersbetrokkenheid afneemt.
- Ben je als coach bewust van de mogelijkheid dat spelers een 'machtsverschil' en afhankelijkheid ervaren, waardoor ze zich onveilig voelen om zich uit te spreken.
- De effectiviteit van (de)briefen hangt af van de consequentie toepassing. Van een ritme van pre game briefen en post game debriefen. Verderop in het seizoen verdween deze structuur en nam de effectiviteit van de briefingen sterk af.

### 2. Spelersbetrokkenheid

- Spelers betrekken is een expliciet doel van de hoofdcoach. Hij doet dit onder meer door spelers zelf het game plan te laten presenteren in een briefing.
- De effectiviteit van een briefing hangt nauw samen met het geloof dat deelnemers hebben in degene die de (de)briefing leidt.
- Zorg ervoor dat iedereen zich gehoord voelt, anders doen ze niet meer mee. Dit bleek bijvoorbeeld voor bankzitters, die soms wekenlang niet gehoord noch gezien werden en dus 'uitplugden'.

### 3. Leiderschap

- Er rust een grote verantwoordelijkheid op de coach in deze studie, omdat hij de briefing en debriefing doet. Dit vereist geloofwaardigheid en goede communicatieve en groepsdynamische vaardigheden.
- Het gebruik van moderne technologie (game analyse software, video analyse, etc.) blijkt een belangrijk item te zijn. Coaches die dit wel gebruiken, maar hierin niet bekwaam zijn, verliezen een deel van hun effectiviteit.

### 4. Reflectie versus preparatie

- Door de druk van het wedstrijdseizoen (en ook van slechte resultaten) verschoof het doel van de debriefing van reflectie naar voorbereiden voor de volgende wedstrijd. Hierdoor werd er minder goed en minder vaak gedebrieft, onder het motto 'we need to move on'. De hoofdcoach vroeg zich aan het eind van het seizoen af of hij als leider de juiste balans had weten te vinden tussen 'looking back and moving forward'. Een gevolg was dat er geen ruimte meer was voor één van de doelen van de debriefing, namelijk psychologisch herstel.

## Over de auteurs

**Erik Hein** is vaste medewerker van *Sportgericht*. Hij is bewegingswetenschapper, geregistreerd epidemioloog en psycholoog (i.o.) en heeft jarenlange ervaring als docent op het MBO Sport en Bewegen, bij de Nationale Politie en binnen vele vechtsport-, weerbaarheid-, fitness- en personal trainer opleidingen. Momenteel is hij werkzaam als first responder trainer en onderzoeker en als docent op de Academie voor Lichamelijke Opvoeding te Amsterdam.

**Onno Pouw** werkt als teamleider bij de Koninklijke Marechaussee BSB, heeft meer dan 30 jaar beroepservaring in operatiën, selectie, opleiding en training. Hij is tevens actief in de sport en volgde de opleiding Topcoach 5.

**Tabel 2** | Samenvatting van thema's uit de studie van Middlemas & Croft<sup>17</sup>

1. Allen JA et al. (2018). Debriefings: Teams learning from doing in context. *American Psychologist*, 73 (4), 504-516.

2. Reyes DL, Tannenbaum SI & Salas E (2018). Team development: the power of debriefing. *People & Strategy*, 41 (2), 46-51.

3. Molan C et al. (2019). Performance management: a systematic review of processes in elite sport and other performance domains. *Journal of Applied Sport Psychology*, 31 (1), 87-104.

4. Leo FM et al. (2019). How many leaders does it take to lead a sports team? The relationship between the number of leaders and the effectiveness of professional sports teams. *PLoS ONE*, 14 (6), e0218167.

5. McArdle S et al. (2010). Exploring debriefing in sports: A qualitative perspective. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22 (3), 320-332.

6. Macquet A & Kragba K (2015). What makes basketball players continue with the planned play or change it? A case study of the relationships between sense-making and decision-making. *Cognition, Technology and Work*, 17 (3), 345-353.

7. Carey TA, Mansell W & Tai SJ (2015). *Principles-based counselling and psychotherapy. A method of levels approach*. London / New York: Routledge.

8. Balk YA (2018). *Faster, higher, stronger: demands, resources, and recovery as determinants of elite athletes' well-being*. Academisch proefschrift Technische Universiteit Eindhoven.

9. Balk Y (2017). Practice what you preach? Over de rol van mentaal herstel voor coaches. *Coaches Betaald Voetbal Magazine*, uitgave 15, 20-21.

10. Tannenbaum SI & Cerasoli CP (2013). Do team and individual debriefings enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 55 (1), 231-245.

11. Hicks CW et al. (2014). Improving safety and quality of care with enhanced teamwork through operating room briefings. *JAMA Surgery*, 149 (8), 863-868.

12. Scholtens A (2015). *De operationele politiebrieffing onderzocht (2) - Een actie(ervolg)onderzoek om tot een effectieve politiebrieffing te komen*. Amsterdam: Reed Business.

13. Hengst M den & Veld M In 't (2014). *Briefen voor en door basisteams. Een onderzoek naar verbetering in de overdracht van briefingsinformatie*. Onderzoekreeks Politieacademie. Den Haag: Boom Lemma.

14. Gould D et al. (1999). Factors affecting Olympic performance: perceptions of athletes and coaches from more and less successful teams. *The Sports Psychologist*, 13 (4), 371-394.

15. Hogg JM (2002). Debriefing: A means to increasing recovery and subsequent performance. In M. Kellmann (ed.), *Enhancing recovery: Preventing underperformance in athletes*, pp. 181-198. Champaign, IL: Human Kinetics.

16. Macquet A et al. (2015). Divide and rule: A qualitative analysis of the debriefing process in elite team sports. *Applied Ergonomics*, 51, 30-38.

17. Middlemas S & Croft HG (2017). Behind closed doors: The role of debriefing and feedback in a professional rugby team. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13 (2), 201-212.