

Training for Excellence 2.0

Implementatie van Training for Excellence in de praktijk van sport, muziek en dans



Faculteit Bewegen, Sport en Voeding – Lectoraat Sport- en Prestatiepsychologie en
Onderzoeksgroep Sportkunde / Sport Studies; Centre of Expertise Urban Vitality – Thema
Sport, Presteren en Management
2021

Training for Excellence 2.0

Implementatie van Training for Excellence in de praktijk van sport, muziek en dans

Auteurs

dr. Jolan Kegelaers
msc. Sam Geijer
dr. Raôul R.D. Oudejans, lector Sport- en Sportpsychologie

Departement

Faculteit Bewegen, Sport en Voeding – Lectoraat Sport- en Prestatiepsychologie en Onderzoeksgroep Sportkunde / Sport Studies; Centre of Expertise Urban Vitality – Thema Sport, Presteren en Management

Datum

14-Mar-22

Type project

Implementatieonderzoek

Projectfinanciering

Urban Vitality Stimuleringsgelden 2021

Versie

1.0

© 2022 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Hogeschool van Amsterdam.

Inhoudsopgave

1.	Achtergrond	4
2.	Aanpak	6
3.	Implementatie uitdagingen	7
3.1	Wijze van begeleiden	7
3.2	Voorziene tijd en ruimte	9
3.3	Organisatiecultuur	10
4.	Verandermanagement	11
4.1	Visie	12
4.1.1	Hoe gaat jouw interventie de wereld van de deelnemers verbeteren?	12
4.1.2	Hoe sluit jouw interventie aan bij de bestaande visie binnen een organisatie?	13
4.2	Buy in	13
4.2.1	Wie zijn de belangrijkste personen binnen de organisatie om mee te krijgen in jouw verhaal?	14
4.2.2	Hoe krijg je deze personen mee in je verhaal?	15
4.3	Middelen	15
4.3.1	Hoeveel tijd is er noodzakelijk om tot verandering te komen?	16
4.3.2	Welke materiële resources zijn noodzakelijk om tot verandering te komen?	16
4.3.3	Welke bijkomende informatie is nodig om tot verandering te komen?	17
4.4	Competenties	17
4.4.1	Welke competenties moeten aangeleerd worden?	17
4.4.2	Wat is de meest effectieve manier om deze competenties aan te leren? (en door wie?)	18
4.4.3	Hoe vaak moeten leermomenten herhaald worden?	19
4.5	Actieplan	20
4.5.1	Hoe ga je alle elementen systematisch doorvoeren?	20
4.5.2	Wie is verantwoordelijk om dit proces te bewaken?	20
5.	Disclaimer	21
6.	T4X2.0 Change Journey	22
7.	T4X2.0 Change Journey Template	23
	Literatuurlijst	24

1. Achtergrond

De ambitie van Nederland is om structureel tot de 10 beste sportlanden behoren. Ook in de podiumkunsten zoals muziek en dans willen we wedijveren met de wereldtop. Om tot die wereldtop te komen, moeten sporters, dansers en musici een lange weg afleggen met veel trainingsuren [1]. Niet enkel hoeveel uren je traint, maar wat je doet in die uren, zal mede bepalen of je de top bereikt. Het is dus de uitdaging om de balans tussen kwaliteit en kwantiteit van trainen te vinden, waarbij overbelasting, blessures en mentale problemen voorkomen worden [2,3].

Met deze uitdagingen in het achterhoofd werd in 2018 het RAAK-Publiek onderzoeksproject 'Training for Excellence' (T4X) opgestart. Het doel van het T4X project was om bestaande kennis omtrent innovatieve oefenmethodes te vertalen naar de praktijk in sport, muziek en dans. De geselecteerde oefenmethodes kunnen opgedeeld worden in vier brede categorieën: (a) deliberate practice en zelfregulatie, (b) mentale voorstellingen, (c) trainen met een externe aandachtsfocus, en (d) presteren onder druk. De effectiviteit van deze oefenmethodes werd in fundamenteel wetenschappelijk onderzoek reeds aangetoond. Tijdens het T4X project werden deze oefenmethodes geïmplementeerd in vijf praktijkorganisaties (Living Labs) uit de sport, muziek en dans. Er werd vervolgens aan de hand van procesevaluaties gekeken hoe *performers* uit de verschillende domeinen deze oefenmethodes ervoeren en in welke mate ze structureel opgenomen werden om de beschikbare oefentijd te optimaliseren.

Uit de T4X procesevaluaties kwam naar voren dat de deelnemers, in het algemeen, de aangeboden oefenmethodes waardeerden en van toegevoegde waarde vonden [4,5]. Voor sommige deelnemers waren een aantal oefenmethodes niet nieuw, maar in deze gevallen werd de interventie vaak als een zinvolle reminder ervaren [4]. Verschillende deelnemers in de muziek, waar de interventie het uitgebreidst werd onderzocht, zijn anders gaan trainen. Eén violiste gaf bijvoorbeeld aan:

Ik studeer nu een stuk efficiënter. Voorheen pakte ik mijn viool en studeerde ik anderhalf uur achter elkaar, waarna ik een kopje thee dronk en weer verder ging. Nu deel ik mijn studiesessies op volgens de Klickstein Methode. Dat wil zeggen: twintig minuten studeren, vijf minuten compleet iets anders doen en weer twintig minuten studeren. Daarbij bepaal ik vóóraf vrij gedetailleerd wat ik precies in welk tijdsblok ga doen. Zoals maten heel erg onder tempo spelen of ritmes uitschrijven et cetera.

Hoewel de oefenmethodes over het algemeen positief onthaald werden, werd tijdens het onderzoek ook enkele knelpunten duidelijk ten aanzien van het structureel en duurzaam invoeren van deze methodes in de praktijk [6]. Zo werden er uitdagingen geïdentificeerd omtrent de beschikbare oefentijd, stakeholder *buy in* en het structureel integreren van de T4X thematiek binnen de (organisatie)cultuur van de verschillende deelnemende partners. Dergelijke uitdagingen kunnen een sterke invloed hebben op de mate waarin vernieuwende wetenschappelijke kennis zijn weg vindt naar de praktijk en duurzaam opgenomen wordt. Het vervolgproject 'Training for Excellence 2.0 – Implementatie van Training for Excellence in de praktijk van sport, dans en muziek' (T4X2.0) had daarom als doel meer zicht te krijgen in de randvoorwaarden die bepalend zijn voor de implementatie van innovatieve oefenmethodes én op basis van dit inzicht een eerste

Training for Excellence 2.0

Faculteit Beweging, Sport en Voeding – Lectoraat Sport- en Prestatiepsychologie en Onderzoeksgroep Sportkunde / Sport Studies;
Centre of Expertise Urban Vitality – Thema Sport, Presteren en Management – versie 1.0
© 2022 Copyright Hogeschool van Amsterdam

tool-kit te ontwikkelen die organisaties kan helpen bij het duurzaam implementeren van wetenschappelijke kennis. Het doel van dit project was met andere woorden om doorwerking van de T4X-thematiek naar het werkveld te verzekeren door in te spelen op de specifieke uitdagingen die duurzame implementatie in de weg staan. De beoogde tool-kit zou in de toekomst ook binnen het onderwijs gebruikt kunnen worden om studenten bewust te maken van de implementatie uitdagingen binnen verschillende domeinen en handvaten aan te reiken om hierop in te spelen. Hierbij kan ook een vertaling gemaakt worden naar het domein bewegen, waarbij prestatie minder voorop staat, maar vitaliteit des te meer.

Financiering: Dit project werd gefinancierd aan de hand van HvA Centre of Expertise Urban Vitality Stimuleringsgelden 2021.



2. Aanpak

Het T4X2.0 project werd opgezet als implementatieonderzoek. Implementatieonderzoek is gericht op het onderzoeken van de factoren en processen die geassocieerd zijn met de succesvolle integratie van evidence-based methodieken binnen een specifieke setting [7]. Er wordt met andere woorden gekeken hoe een bepaalde interventie vertaald kan worden naar een specifieke context en hoe binnen die context de *readiness* verhoogd kan worden om de interventie duurzaam in te zetten. Hierbij wordt onder andere rekening gehouden met de vorm van de interventie, stakeholder *buy in*, de context en cultuur van de organisatie en de eigenschappen van de bredere populatie waartoe de organisatie behoort [7,8].

Om meer inzicht te krijgen in de factoren die duurzame implementatie in de weg staan en de mogelijke tools om op dergelijke factoren in te spelen hebben we tijdens het T4X2.0 project een reeks interviews afgenomen. Waar de focus tijdens het T4X project specifiek lag op de performer zelf (bv. muzikant, danser) of de persoon die rechtstreeks verantwoordelijk is voor de indeling van de oefentijd (bv. coach, docent), hebben we tijdens het T4X2.0 eerder gefocust op personen 'hogerop' in de organisatie die vanuit hun rol invloed kunnen hebben op de wijze waarop innovatieve oefenmethodes aangebracht en geïmplementeerd worden (bv. performance directors, technisch directeur, opleidingshoofd, artistiek directeur). In totaal werden in het kader van T4X2.0 11 experts geïnterviewd aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews, verdeeld over de domeinen van sport, muziek en dans.

In het volgende deel zullen we de resultaten van deze interviews bespreken. We zullen hierbij eerst kort stilstaan bij de uitdagingen die binnen T4X2.0 geïdentificeerd werden met betrekking tot duurzame implementatie van innovatieve oefenmethodes. Vervolgens zullen we specifieke strategieën bespreken die gebruikt kunnen worden om op deze uitdagingen in te spelen. Deze strategieën zullen gepresenteerd worden in de vorm van een nieuwe tool-kit.



3. Implementatie uitdagingen

In het T4X2.0 project hebben we drie belangrijke uitdagingen geïdentificeerd die duurzame implementatie van innovatieve oefenmethodes in de weg kunnen staan. Deze zijn samengevat in Figuur 1.



Figuur 1. Implementatie uitdagingen

3.1 Wijze van begeleiden

Een eerste belangrijke uitdaging met betrekking tot het introduceren en opnemen van innovatieve oefenmethodes is de wijze waarop kennis wordt aangereikt en performers begeleid worden om deze kennis te implementeren. Hierbij onderscheiden we ruwweg twee brede benaderingen: *scientist-led* en *scientist-supported*. Bij de *scientist-led* benadering wordt doorgaans een externe expert ingeschakeld om recente wetenschappelijke informatie te presenteren in de praktijk; de *scientist-supported* aanpak is eerder gericht op het aanbrengen en opvolgen van wetenschappelijke kennis door personen binnen de organisatie. In de praktijk wordt de *scientist-led* aanpak vaak gebruikt door de deelnemende organisaties. Deze vaak voorkomende aanpak bevat ook een intuïtieve logica. Zoals aangegeven door één deelnemer hebben dergelijke experts vaak een diepere kennis van de literatuur in vergelijking met praktijkprofessionals:

Dat is waarom ik veel werk met gastsprekers. Ja, ik kan niet alles weten. Ik houd dingen bij, ik moet weten wie ik moet vragen om de beste inzichten binnen te krijgen. En de meest actuele inzichten binnen te krijgen. Ik ben geen expert, ik moet wel weten bij wie ik moet zijn en wat zinvol is en wat niet.

Er lijken echter ook een aantal uitdagingen te bestaan met betrekking tot zo'n *scientist-led* aanpak. Zo vonden verschillende deelnemers dat, hoewel input van experts inspirerend kan zijn, dit initiële enthousiasme vaak niet genoeg is om tot duurzame veranderingen te komen:

Training for Excellence 2.0

Faculteit Bewegen, Sport en Voeding – Lectoraat Sport- en Prestatiepsychologie en Onderzoeksgroep Sportkunde / Sport Studies;
Centre of Expertise Urban Vitality – Thema Sport, Presteren en Management – versie 1.0
© 2022 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Dus ook in het verleden waren natuurlijk heus wel workshops die werden gegeven op het gebied van Performance Psychology. Maar het was altijd een soort buitenboordmotor. Dan schoof je aan bij zo een workshop, super interessant, en waren ze altijd heel enthousiast en dan verdween het weer. Het wordt niet ingebed, je moet het eigenlijk, als wat ik zei, logisch onderdeel maken.

Daarnaast kan de inbreng van externe experts soms ook weerstand oproepen, zeker wanneer deze expert zelf geen achtergrond heeft in het betrokken domein:

Dat stuitte in eerste instantie op weerstand bij studenten. En ik was eigenlijk best wel over verbaasd, want de reactie was: “ja, dat is weer zo iemand die zijn verhaal probeert op te dringen. En dat is allemaal heel zweverig.”

Met het oog op deze uitdagingen suggereerden verschillende deelnemers daarom dat een *scientist-supported* aanpak beter kan werken. Hierbij kunnen externe experts nog steeds een rol spelen, maar ligt de verantwoordelijkheid voor de implementatie en opvolging in de eerste plaats bij personen binnen de eigen organisatie. Externe experts kunnen dan ingeschakeld worden in het opleiden van begeleiders (bv. coaches, docenten) eerder dan het rechtsreeks opvolgen van individuele performers:

Dus hoe ga jij mij helpen als coach om dat mee te nemen? En dat is ook het vertrekpunt van TeamNL. Het zijn vooral de coaches die we aansturen in plaats dat we één op één met atleten gaan werken. We willen die coach zo sterk mogelijk maken als de eerste pion in de linie om de prestaties te ontwikkelen.

Een dergelijke *scientist-supported* aanpak kan er niet alleen voor zorgen dat kennis langdurig opgenomen wordt binnen een organisatie, maar ook dat deze kennis direct vertaald en relevant gemaakt kan worden voor de performers binnen dit domein. Bovendien kan interne kennis er ook voor zorgen dat er meer opvolging is en dat performers ook effectief aangemoedigd worden om de aangeboden kennis uit te proberen in de praktijk:

Ik kan wel een factsheet uitdelen maar dat heeft totaal geen zin en bovendien ben ik ook niet degene die ze daarin kan motiveren, onderwijzen, dat is helemaal niet wat ik kan. Dus daarin kom je dan gelijk op de vraag: wat zou je nodig hebben. Dat is dan gewoon de expertise van iemand die weet waar die het over heeft, ook weet wat [performers] nodig hebben.

Hoewel de *scientist-supported* aanpak in het algemeen verkozen werd, zijn er uiteraard ook enkele uitdagingen verbonden aan deze wijze van begeleiden. Zo is het succes van deze aanpak zeer sterk verbonden aan de kwaliteit en vooral de *buy in* van de begeleiders. Verschillende deelnemers gaven aan dat hier vaak nog sterke variatie in zit:

Je ziet al dat die flexibiliteit, die is er bij sommige docenten helemaal niet.;

Training for Excellence 2.0

Faculteit Bewegen, Sport en Voeding – Lectoraat Sport- en Prestatiepsychologie en Onderzoeksgroep Sportkunde / Sport Studies;
Centre of Expertise Urban Vitality – Thema Sport, Presteren en Management – versie 1.0
© 2022 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Het hangt van de docenten af, docenten die al een tijdje mee draaien die ook dit soort trainingen hebben gevolgd en zelf ook interesse in hebben en ervaringen hebben dat het werkt, die nemen het al mee in hun lessen, maar er zijn natuurlijk ook heel veel docenten die dat nog niet doen.

Daarnaast werd ook vermeld dat in veel betrokken organisaties er een groot verloop van begeleiders is, waardoor het soms moeilijker is om te investeren in het opleiden van begeleiders om performers te ondersteunen in het implementeren van innovatieve oefenmethodes.

3.2 Voorziene tijd en ruimte

Een tweede belangrijke uitdaging die geïdentificeerd werd in het T4X2.0 project is de tijd en ruimte die voorzien wordt om te experimenteren met nieuwe oefenmethodes en deze eigen te maken. In theorie zouden effectievere oefenmethodes ervoor moeten zorgen dat de beschikbare oefentijd efficiënter ingevuld kan worden. Maar deze methodes eigen maken en consequent gaan implementeren vraagt vaak een gedragsverandering, wat op zich tijd kost. De tijd om tot zo'n gedragsverandering te komen is echter vaak niet aanwezig in organisaties die gericht zijn op het leveren van topprestaties:

Wat natuurlijk heel moeilijk is voor een student die een heel, een zwaar curriculum of rooster heeft. Die moet dan daar zijn. En dan daar bovenop wordt het eigenlijk een soort additioneel ding. Het is ja, ik snap wel dat studenten zeggen: 'ik zou wel willen, maar ik heb gewoon geen tijd voor.';

Uiteindelijk was er van alles bezig binnen de opleiding, waardoor er geen tijd was. Dat is ook een factor.;

Dat maakt het natuurlijk super lastig omdat we maar tien maanden hebben. De prioriteit is natuurlijk dat ze zo veel mogelijk in het orkest spelen en dat brengt automatisch met zich mee dat met zich mee dat ze gewoon heel veel tijd kwijt zijn aan in het orkest spelen.

Gebrek aan tijd kan er ook voor zorgen dat de thematiek enkel oppervlakkig aangeboden wordt en er geen ruimte bestaat voor lange-termijn opvolging:

Ja, kijk, er zijn twee of drie lessen. Het wordt met elkaar besproken en dan bij sommige mensen valt ineens een kwartje, andere mensen die zaten aan andere dingen te denken, die halen de schouders op of die denken ja, bij mij is het toch heel anders, bij mij werkt dat niet. Dus het wordt allemaal aangeboden, maar in feite niet heel diepgaand. Die tijd heb je niet.;

Het waren maar zes lessen in het curriculum. Hoe zet je het goed vast? Dat het echt bestendig duurzaam resultaat oplevert. Dat is natuurlijk... kortstondig had

Training for Excellence 2.0



dit zeker effect. Ja, hoe dat nu is met de desbetreffende studenten, dat weet ik niet.

3.3 Organisatiecultuur

Een derde grote uitdaging had betrekking op de cultuur van de organisatie en het domein waartoe de organisatie behoort. Vaak presenteren organisaties een expliciete visie en waarden omtrent het gebruik van innovatieve oefenmethodes. Maar er liggen echter ook meer impliciete assumpties verborgen in de organisatiecultuur, die in meer of mindere mate overeenkomen met de expliciete visie [9]. Dergelijke impliciete overtuigingen kunnen ook bepalend zijn voor de wijze waarop mensen denken over vernieuwende oefenmethodes en de mate waarin ze opgenomen worden:

En nou ja, omdat ze uit allerlei delen van de wereld komen, krijg je gewoon ontzettend leuke discussies. Eigenlijk omdat er impliciet allerlei overtuigingen zijn over nou ja, wat goed studeren is bijvoorbeeld ja en soms zit er ook een beetje machogedrag hé. Iemand die zegt: “nou, ik studeer meestal zes uur per dag, maar in het weekend negen uur per dag.” “En hoe vaak denk je dat het gezond is?” “Ik heb nergens last van”.

Dergelijke impliciete overtuigingen kunnen er ook voor zorgen dat bepaalde zaken, zoals het mentaal functioneren van performers, in een taboesfeer blijven hangen:

Wat ik denk dat interessant is, juist als je zegt van het wordt nog steeds wat in de taboesfeer getrokken dan denk ik dat het juist van belang is om dit zo breed mogelijk aan te bieden en deel te laten nemen, en niet pas als er met collega's iets aan de hand is op dit gebied. Zeg maar, hoe algemener en hoe breder je houdt hoe groter de kans is dat dat misschien langzaam maar zeker uit de taboesfeer komt.

Naast impliciete overtuigingen wordt de cultuur van veel organisaties ook vormgegeven door bepaalde gedragsartefacten [9]. Dit zijn gewoontes die niet voortkomen uit een bepaalde filosofie, maar eerder uit traditie:

Ik merk daarbij wel dat bij sommige organisaties waar de studenten stagelopen dat het nogal wat weerstand geeft, iets inderdaad, dan doen we het zoals we dat altijd deden. Ik merk dat als je kijkt naar de studenten, die hebben honger naar meer kennis. Dus die zijn heel enthousiast over nieuwe inzichten en ze proberen dat ook toe te passen, maar die zijn nog niet bij machte om de oudere garde, laat ik het zo maar noemen, binnen hun stage daarin mee te nemen. En je durft vaak dan ook niet, nou ja, dit helemaal toe te passen, of ze krijgen de ruimte niet. Dus daar ligt nog wel een weg te gaan.

Training for Excellence 2.0



Deelnemers gaven aan dat dergelijke gedragsartefacten en impliciete assumpties met name een sterke invloed kunnen hebben in domeinen waar er sprake is van een sterke meester-gezel verhouding (zoals bv. muziek):

Ik denk wel bij de jongere generatie dat het twee kanten op kan gaan. Of dat iemand het heel snel oppikt of dat ze nog zodanig zijn beïnvloed door docenten die er helemaal geen kaas gegeten en ze dus ongewenst in een bepaalde richting worden geduwd.

Heersende impliciete assumpties en gedragsartefacten kunnen ook zorgen voor de nodige scepsis omtrent vernieuwende oefenmethodes:

Die weerstand dus, dat ze denken van er wordt zo veel aangeboden natuurlijk, daar is altijd een soort scepsis. De meesten zitten toch vast in een bepaalde methodiek.

Ten slotte kan de cultuur ook een belangrijke barrière vormen voor de effectieve implementatie van vernieuwende oefenmethodes:

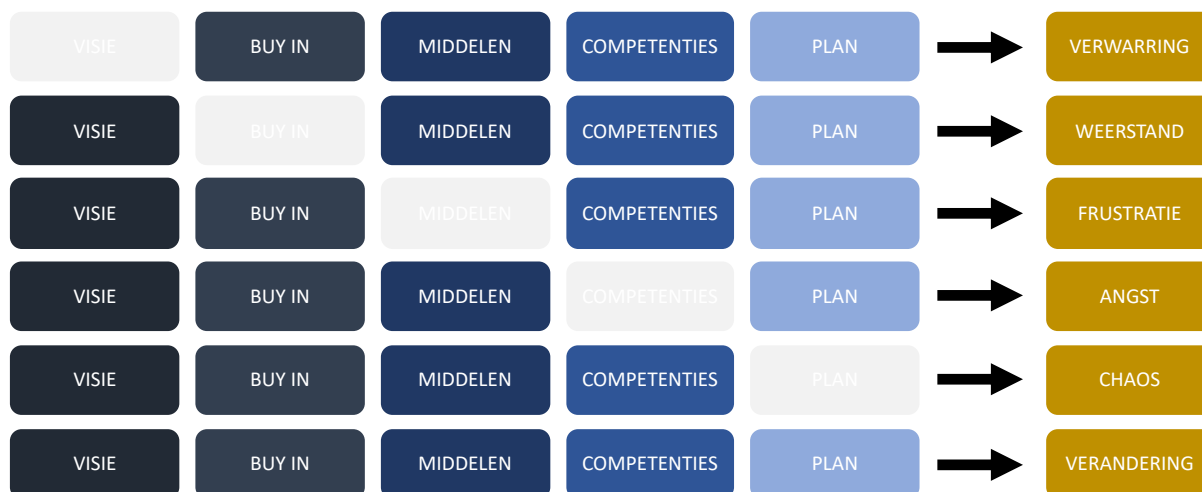
De cultuur in die bond moet ook toelaten dat men inderdaad de stap begint te nemen. Bijvoorbeeld dat een tenniscoach niet zoals het standaard gebeurt iedere drie seconden met zijn tennisracket toont wat er moet gebeuren. Maar dat men in staat is om te aanvaarden dat een coach in het begin tien minuten passief observeert en niet actief input geeft.

4. Verandermanagement

Gezien de hiervoor beschreven uitdagingen is het duidelijk dat de implementatie van nieuwe oefenmethodes in de praktijk van sport, dans en muziek een organisatorische verandering vereist. Daarom hebben we in het T4X2.0 project ook gekeken naar de wijze waarop organisaties kunnen inspelen op verschillende aandachtspunten om dergelijke organisatorische veranderingen duurzaam door te voeren. We hanteren hierbij het verandermodel van Knoster om dit verandermanagement visueel weer te geven (Figuur 2). Dit model illustreert dat vijf elementen vereist zijn om zo'n verandering succesvol en duurzaam door te voeren, waarbij het ontbreken van een van deze elementen succesvolle implementatie in de weg kan staan [10, 11, 12]. De persoon of personen die als doel hebben om innovatieve oefenmethodes binnen een bepaalde organisatie te introduceren, hierna verder omschreven als *innovators*, kunnen aan de hand van dit model bepaalde uitdagingen en vooral kansen identificeren om tot dergelijk duurzaam verandermanagement te komen. Dergelijke *innovators* kunnen zowel verwijzen naar externe personen (bv. prestatiepsychologen) die ingehuurd worden om binnen een bepaalde organisatie veranderingen door te voeren (d.w.z. *scientist-led*), alsook personen die reeds in een organisatie aanwezig zijn en geïnteresseerd zijn in het implementeren van vernieuwende wetenschappelijke kennis (d.w.z. *scientist-supported*).

Training for Excellence 2.0

Faculteit Bewegen, Sport en Voeding – Lectoraat Sport- en Prestatiepsychologie en Onderzoeksgroep Sportkunde / Sport Studies;
Centre of Expertise Urban Vitality – Thema Sport, Presteren en Management – versie 1.0
© 2022 Copyright Hogeschool van Amsterdam



Figuur 2. Model voor het managen van complexe verandering [10, 11, 12 bewerking door auteurs]

Alle elementen binnen dit verandermodel zullen hieronder meer context krijgen. Hierbij verweven we wetenschappelijke literatuur met de kennis en uitkomsten die we vergaard hebben binnen het T4X2.0 project. Hierna worden de voornaamste uitkomsten visueel gemaakt in een *Change Journey*, een afgeleide van de welbekende *Customer Journey* en is een voorbeeld *Change Journey Template* te vinden dat gebruikt kan worden als basis voor een implementatieproject.

4.1 Visie

Een eerste belangrijk element binnen het model van Knoster betreft een duidelijke visie voor verandering. Een sterke visie voor de toekomst kan richting en duidelijkheid geven omtrent bepaalde veranderingen. Het gebrek aan een duidelijke visie kan dan weer verwarring teweegbrengen over de richting die *innovators* beogen [12,13]. Binnen het idee van duidelijke visie zijn er twee belangrijke vragen die *innovators* in het achterhoofd moeten houden:

4.1.1 Hoe gaat jouw interventie de wereld van de deelnemers verbeteren?

Wanneer een *innovator* een conceptvisie formuleert voorafgaande aan het proces dient deze: makkelijk te begrijpen, motiverend en inspirerend, geloofwaardig en uitdagend zijn [13]. Maar in de eerste plaats dient de visie duidelijk te maken hoe de beoogde interventie het leven van de deelnemers zal verbeteren. Binnen T4X was de interventie gericht op mensen slimmer en effectiever te laten oefenen. Deze visie moet actief worden uitgedragen door degenen die groeipotentie zien en dient uiteindelijk omarmt te worden door de belangrijkste stakeholders binnen de organisatie en deel gaan uitmaken van de algemeen heersende visie binnen een organisatie.

Ik moet natuurlijk eerst een soort draagvlak creëren, dat is mijn missie voor de komende periode. Onze school bestaat voor het grootste gedeelte uit freelancers, dus je ziet elkaar niet altijd. We hebben elk jaar een tweedaagse, in een hotel, waar alle nieuwe dingen worden besproken. Dat is mijn moment om

Training for Excellence 2.0

Faculteit Beweging, Sport en Voeding – Lectoraat Sport- en Prestatiepsychologie en Onderzoeksgroep Sportkunde / Sport Studies;
Centre of Expertise Urban Vitality – Thema Sport, Presteren en Management – versie 1.0
© 2022 Copyright Hogeschool van Amsterdam

samen te komen, dan ga ik dat zaadje weer planten en kijken in hoeverre daar op die manier ook draagvlak kan creëren.

Een belangrijke drijfveer voor organisaties die performers op topniveau willen afleveren moet progressie in ontwikkeling zijn volgens een respondent. De coach of docent speelt hierin een cruciale rol. Wanneer hij/zij een innovatiemogelijkheid herkent en graag zou willen doorvoeren, is het taak om relevante betrokkenen te benaderen. Dit kunnen professionals binnen de organisatie zijn, maar de wens kan ook komen van de desbetreffende performers. In ieder geval dient de *innovator* na te gaan of betrokkenen dit ook als een probleem ervaren en of ze dezelfde motivatie hebben om verandering door te voeren [10].

Door die musici hierbij te betrekken, heb je een gedragen interventie. Dus dan kan een musicus dus nooit zeggen van: 'Ja, wat heb ik eraan want het is door een sporter ontwikkeld.' Nee, dat is ook door een musicus ontwikkeld.

4.1.2 Hoe sluit jouw interventie aan bij de bestaande visie binnen een organisatie?

Een tweede belangrijke bedenking met betrekking tot visie is hoe deze aansluit bij de reeds bestaande visie van een organisatie. Vaak zullen organisaties reeds een expliciete visie geformuleerd hebben met betrekking tot de ontwikkeling van hun 'performers'. In sommige situaties zullen innovatieve oefenmethodes hier een directe plaats in hebben. Zo stelde een van de respondenten dat vernieuwing in methodieken opgenomen was in de visie van de opleiding waar hij voor werkte:

Er is op dit moment een nieuwe visie ontwikkeld voor de gehele opleiding, waarbij de coach een groter aandeel gaat vormen in het curriculum (.....) De visie binnen onze faculteit bevat een zin over vernieuwing in methodieken, we lopen hierin wel voorop ten opzichte van andere conservatoria.

Zoals aangegeven in deze quote zullen niet alle organisaties reeds het belang van innovatieve oefenmethodes opgenomen hebben in hun visie. In dit geval kan het lonen om te bekijken hoe deze oefenmethodes alsnog aansluiting kunnen vinden bij de bestaande visie. Zo maakte in een van de deelnemende organisaties de balans tussen 'belasting en belastbaarheid' een centraal deel uit van de heersende visie. In dit geval kan aangegeven worden dat innovatieve oefenmethodes kunnen helpen om efficiënter te oefenen met minder tijd, waardoor de belasting omlaag gebracht kan worden. Door aan duidelijke lange termijn visie te presenteren en deze te laten aansluiten bij de reeds heersende visie kunnen *innovators* een belangrijke eerste stap zetten om ingang te vinden voor innovatieve oefenmethodes.

4.2 Buy in

Een tweede belangrijke stap is om binnen de organisatie *buy in* te creëren voor het gebruik van innovatieve oefenmethodes. Zonder *buy in* binnen verschillende lagen van de organisatie zal de *innovator* stuiten op verzet [12].

Neem de mensen waar het om gaat mee, zorg voor commitment. (...) Laat hen het maar vertellen en dan op een gegeven moment, dan geloven ze erin. Ze worden trots, het moet een succes worden, ze krijgen ownership, ze voelen zich

Training for Excellence 2.0

veel meer eigenaar van het onderzoek en ik denk dat dat één van de kritische succesfactoren is om het uiteindelijk te kunnen implementeren (....) het is ook de truc om de belangrijke beslissers mee te nemen in zo'n traject.

Opnieuw onderscheiden we hier twee belangrijke vragen die *innovators* zichzelf dienen te stellen:

4.2.1 Wie zijn de belangrijkste personen binnen de organisatie om mee te krijgen in jouw verhaal?

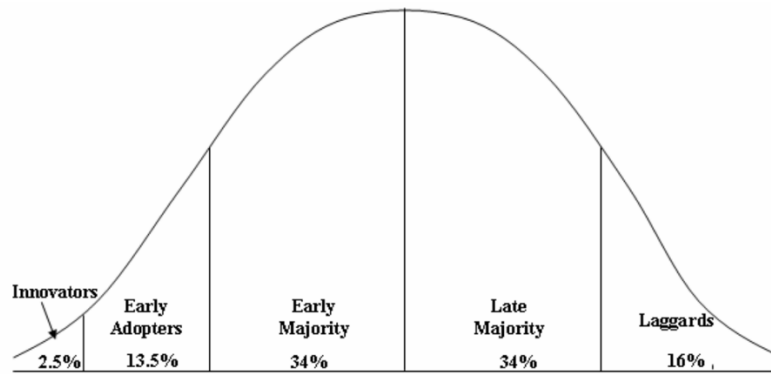
In eerste instantie is het belangrijk om te identificeren wie de voornaamste personen zijn binnen een organisatie om te overtuigen van het nut van innovatieve oefenmethoden. In eerste instantie kan het logisch lijken dat de performers zelf overtuigd moeten worden, maar dit zijn niet noodzakelijk de eerste personen die overtuigd moeten worden. Zeker in meer hiërarchische relaties kunnen bepaalde personen 'hogerop' een belangrijke rol spelen in de mate waarin innovaties ingang krijgen en dienen zij bijgevolg eerst overtuigd te worden. Innovatie kan politiek organisatorisch gevoelig liggen, kan in het verleden als eens geprobeerd zijn, kan als een nachtkaars uitgaan wanneer het op een individu berust of wordt simpelweg niet automatisch opgepakt door alle betrokkenen. Het is daarom noodzakelijk om de belangrijkste stakeholders mee te nemen in dit proces. Enkele voorbeelden van mogelijk belangrijke stakeholders werden gegeven door deelnemers in ons project:

Technisch directeur en hoofdtrainer zijn gatekeepers.;

Adjuncten van de verschillende afdelingen zouden daar een belangrijke rol in kunnen spelen.

Het is dus cruciaal voor de *innovator* om te identificeren wie deze belangrijke stakeholders zijn. Een mogelijk handig model om stil te staan bij wie deze belangrijke stakeholders zijn is te vinden in de innovatie theorie van Rogers [14]. Deze innovatie theorie, geïllustreerd in Figuur 4, stelt dat duurzame opname van innovaties onder andere afhankelijk is van de mate waarin het opgenomen wordt door de mensen binnen een organisatie. Met name *early adopters* zullen een cruciale rol hebben in deze opname. Deze *early adopters* zijn vaak mensen binnen de organisatie in een leiderschapspositie en met sterk sociaal aanzien. Deze *early adopters* hoeven niet de drijvende kracht achter innovatie te zijn, maar hun ondersteuning blijft noodzakelijke om de vroege meerderheid mee te krijgen in de uiteindelijke opname van de innovatieve oefenmethodes. Het is daarom als *innovator* noodzakelijk om hierbij stil te staan en te proberen deze *early adopters* te identificeren.





Figuur 3. Innovatie theorie van Rogers [14]

4.2.2 Hoe krijg je deze personen mee in je verhaal?

Wanneer mogelijke *early adopters* geïdentificeerd zijn is het noodzakelijk om ook stil te staan bij wat er nodig is om *buy in* te genereren. Het is met andere woorden noodzakelijk om na te denken over de wijze waarop *early adopters* overtuigd kunnen worden en hier direct op in te spelen. Een mogelijke manier is het aandragen van wetenschappelijke literatuur. Dit vormt uiteraard de basis voor de keuze van innovatieve oefenmethodes. Niet iedereen is echter geschoold om dergelijke, vaak complexe, literatuur te begrijpen en te interpreteren. Het kan daarom noodzakelijk zijn om andere vormen van bewijslast aan te bieden. Een mogelijk alternatief kan zijn om anekdotisch bewijs te leveren, in de vorm van bekende of invloedrijke figuren binnen een bepaald domein die reeds op deze manier oefenen. Nog een andere mogelijkheid kan zijn dat *early adopters* het best overtuigd worden met heel concreet bewijsmateriaal vanuit de eigen organisatie die de effectiviteit aantoont. In dit geval kan het noodzakelijk zijn om een kleine voorstudie op te zetten, specifiek met doel om belangrijke stakeholders binnen een organisatie te overtuigen. In ieder geval is het cruciaal om niet enkel na te denken over wie de belangrijkste stakeholders zijn, maar ook een strategie uit te werken over de manier waarop deze stakeholders overtuigd kunnen worden van de noodzaak aan en effectiviteit van vernieuwende oefenmethodes.

Hebben we gewoon gevraagd om op een vijf punt schaal een aantal elementen van de workshop en de interventie te evalueren. In het algemeen, hoe waardevol is het project? Wat vonden ze van de workshops? Wat ze in de lessen zijn blijven gebruiken? De monitoring dus de wekelijkse opvolging, hoe ze die hebben ervaren. En of de factsheets waardevol waren. Maar het is belangrijk om te zien dat de evaluaties van het residentieorkest zeer positief waren, dus alles tussen de 4 en de 5 waren eigenlijk is het wel heel positief, goede evaluatie dus daar waren we uiteraard zeer blij mee.

4.3 Middelen

Een derde belangrijk element binnen het Knoster model is het voorzien van de nodige middelen om tot verandering te komen. Een gebrek aan de nodige middelen kan immers tot frustratie leiden onder de betrokkenen [12]. Zodoende is het noodzakelijk om binnen een organisatie de beschikbare middelen en de verwachte benodigde middelen te analyseren voorafgaande aan de start. Binnen ons onderzoek onderscheiden we tijd, materiële zaken (bv. financiële ondersteuning) en informatie als belangrijke

Training for Excellence 2.0

middelen om tot effectieve verandering te komen. Bijgevolg onderscheiden we volgende deelvragen voor *innovators*:

4.3.1 Hoeveel tijd is er noodzakelijk om tot verandering te komen?

Tijd is een zeer belangrijke resource om tot duurzame verandering te komen. Zoals aangegeven in de uitdagingen vraagt effectieve implementatie van innovatieve oefenmethoden vaak een gedragsverandering van de deelnemers. Dergelijke verandering vraagt echter tijd, een luxe die vaak niet aanwezig is binnen omgevingen waar de prestatiedruk hoog is:

Ja, er zijn heel veel vakken die het hele jaar doorgaan. Dan zijn er project periodes waarin orkest projecten zijn, dus dan kunnen ze zich niet vrijmaken. Het zit vast in het curriculum, het zit is vrij vast. (...) De prioriteit is natuurlijk dat ze zo veel mogelijk in het orkest spelen en dat neemt automatisch met zich mee dat ze gewoon heel veel tijd kwijt zijn en orkest spelen. (...) Wie weet kan het wel, zeg je wel, we gaan iedereen twee weken uit roosteren en we gaan ons volledig hierop focussen, dat kan, maar daarvoor moet inderdaad eerst maar eens gekeken worden van wie heeft er interesse in en wie zou dat willen doen en dan kun je die gaan uitroosteren of kun je intens begeleiden, omdat die ook wat willen.

Innovators dienen zich daarom de vraag te stellen in welke mate er tijd en ruimte voorzien kan worden om zowel performers als begeleiders actief te laten experimenteren met nieuwe oefenmethodes. Indien deze tijd niet aanwezig is kan dit een reden zijn om de introductie van het veranderplan uit te stellen tot een later moment.

4.3.2 Welke materiële resources zijn noodzakelijk om tot verandering te komen?

Een andere belangrijke resource zijn de materiële middelen die noodzakelijk zijn om innovatieve oefenmethodes duurzaam te implementeren. Dit kan onder andere betrekking hebben op het bezitten van gespecialiseerd materiaal zoals de speciale focusbrillen die tijdens het T4X project werden ingezet in het basketbal. Maar daarnaast zullen materiële resources vaak ook samengaan met financiering die beschikbaar wordt gesteld binnen een bepaalde organisatie. Zo zal er vaak een kostprijs verbonden zijn aan het mobiliseren en engageren van experts die kunnen ondersteunen in het implementeren van innovatieve oefenmethodes. Zo stelden sommige participanten zelfs voor om een specifieke functie te creëren voor het 'managen' van de duurzame implementatie:

Eigenlijk moet je gewoon een andere functionaris in het leven roepen bij het implementeren van onderzoek, een change manager.

Het idee van dergelijke implementatiemanager zullen we later nog verder bespreken. Maar het is duidelijk dat implementatie vaak ook een materiële of financiële investering vraagt. Indien er geen bereidheid of mogelijkheid is om deze investering te doen zal dit ook negatieve gevolgen hebben voor het succes van een implementatieproces.

Training for Excellence 2.0

4.3.3 Welke bijkomende informatie is nodig om tot verandering te komen?

Ten slotte moet ook nagedacht worden welke resources noodzakelijk zijn in termen van aangeboden informatie. Het volgende punt betreft meer in detail het ontwikkelen van noodzakelijke competenties, maar het kan belangrijk zijn om deelnemers met bijkomende informatie te ondersteunen. Hierbij kan het gaan over informatie voor het ontwikkelen van competenties, met als doel het engageren en creëren van *buy in* bij de brede 'kritieke massa' binnen een organisatie (dus volgend op het creëren van initiële *buy in* bij de belangrijkste stakeholders). Daarnaast kan het ook belangrijk zijn om tijdens het project op regelmatige basis bijkomende informatie te verschaffen om deelnemers gemotiveerd te houden en ze te ondersteunen bij het in de praktijk blijven uitproberen van innovatieve oefenmethodes.

Als *innovator* is het daarom interessant om stil te staan bij de verschillende bronnen die gebruikt kunnen om deelnemers bijkomende informatie te bieden en ze te ondersteunen bij de implementatie. Binnen het domein van de innovatieve oefenmethodes zijn er per domein verschillende mogelijke bronnen hiervoor beschikbaar. Zo kunnen we onder andere aanraden om de volgende resources te raadplegen:

- De Training for Excellence website. Hierop vind je onder andere factsheets met bijkomende informatie over de verschillende oefenmethodes en ondersteunende wetenschappelijke literatuur (<https://www.hva.nl/urban-vitality/gedeelde-content/contentgroep/t4x/t4x.html>)
- Toegankelijke vakbladen zoals NLcoach (<https://www.nlcoach.nl>)
- Podcasts zoals de Perception & Action podcast (<https://perceptionaction.com>) of de slimmer presteren podcast (<https://www.slimmer-presteren-podcast.nl>)
- Boeken zoals Leren presteren (<https://lerenpresteren.nl>) of In de muziek (https://www.wiekekarsten.nl/msb/boek_gadgets.html)

4.4 Competenties

Als volgende stap is het als *innovator* ook belangrijk om stil te staan bij de specifieke vaardigheden of competenties die noodzakelijk zijn om innovatieve oefenmethodes in de praktijk te brengen en hoe deze het best aangeleerd kunnen worden. Het bereiken van een duurzame gedragsverandering vraagt niet enkel middelen maar ook de nodige competenties om in de praktijk te brengen. Performers dienen ondersteund te worden in het ontwikkelen van deze competenties en het ontbreken van ondersteuning kan leiden tot angst om in de praktijk met de innovatie aan de slag te gaan. Om die reden onderscheiden we opnieuw drie vragen die *innovators* zich moeten stellen:

4.4.1 Welke competenties moeten aangeleerd worden?

Ten eerste is het belangrijk om stil te staan bij de specifieke vaardigheden om innovatieve oefenmethodes in de praktijk te brengen. Zoals aangegeven door één van de deelnemers is het niet voldoende om kennis te hebben over bepaalde oefenmethodes, maar zijn de persoonlijke en professionele vaardigheden om deze in de praktijk te brengen eveneens een belangrijke criteria voor implementatie:

Volgens mij moet je, neem bijvoorbeeld deliberate practice, moet je weten wat het inhoudt en als je dat weet, dan moet je zelf in staat zijn om die daarbij de passende trainingen te geven.

Sommige deelnemers gaven aan dat coaches of docenten zelf de vertaalslag dienen te maken van theorie naar praktijk en in het achterhoofd moeten houden dat methodieken geen op zichzelf staand doel zijn. De vaardigheid om deze theoretische kennis in de praktijk toe te passen vormt voor hen een belangrijk criteria voor topbegeleiders:

Training for Excellence 2.0

De creativiteit om wat je (een coach) hoort uit te proberen en nog een stap verder te ontwikkelen, daar zit het echte talent voor mij. En nu kom ik op jouw vraag van de coach. Dat zijn ook de talentvolle coaches. Die luisteren, die begrijpen wat ik zeg, kunnen vertalen, maar gaan ook nog een stap verder met die informatie en bouwen, enzovoort. Dat is voor mij het type coach dat ja, dat vind ik het leukste om mee te werken, ook als ik een masterclass bij coaches doe. Vaak begrijpen ze wat ik zeg over talentvolle sporters, want dat heeft ook met henzelf te maken. En dan stel ik een vraag: “Kijk, ik heb jullie informatie gegeven, de eerste stap begreep iedereen. Dat zou je nu kunnen toepassen?” Iedereen knikt van ja. Dan komt de cruciale vraag: “Wat zou je hier bovenop kunnen bouwen? Wat zou je met deze informatie kunnen doen, anders dan wat ik gezegd heb?” En dan zie je weinig handen opgestoken worden. En dat is dus ook het proces waar ik aan denk als ik kijk naar ontwikkeling van trainers en coaches. Diegenen die hun hand dan wel op steken moeten we nog meer kunnen vinden bij onze coaches, want dat zijn voor mij ook de topcoaches.

Maar tegelijk is het belangrijk om te beseffen dat niet iedereen een dergelijke vertaalslag even makkelijk kan maken. Soms is er dus extra ondersteuning nodig in het aanleren van de competenties die noodzakelijk zijn om innovatieve oefenmethodes ook effectief in de praktijk te brengen:

Wat betekent dit nou in oefenvormen of hoe doe je dat nou? Wat voor het gesprekken heb je met zo'n sporter als je het hebt over de [aandachts]cirkels, hoe zorg je dat die zich richt op de kern en inderdaad die omgeving helemaal weggelaten ik denk dat daar wel winst te behalen is.

Concreet kan het hier onder andere gaan over performers specifieke mentale technieken aan te leren, zoals doelen stellen, zelfregulatie, het gebruik van mentale voorstellingen of het gebruik van *planned disruptions*. Verder kunnen ook coaches en docenten specifieke didactische interventies aangeleerd worden, zoals het stellen van effectieve vragen, het stimuleren van een externe aandachtsfocus of het gebruik van *planned disruptions*.

4.4.2 Wat is de meest effectieve manier om deze competenties aan te leren? (en door wie?)

Naast het bedenken welke specifieke vaardigheden aangeleerd moeten worden, dienen *innovators* ook na te denken over de manier waarop deze aangeleerd worden. We weten ondertussen dat niet alle didactische methodes, om innovatieve *evidence-based* methodes aan te reiken, even effectief zijn met het oog op effectieve opname en duurzame implementatie. Bij uitbreiding is dergelijke opname niet enkel afhankelijk van hoe competenties aangeleerd worden maar ook door wie:

Maar ik heb nog geen ideale vorm gevonden. Hoe ik bijvoorbeeld jouw workshop (T4X workshop), met die vier aspecten erin en hoe je deze kunt toepassen op je studiemethode, moet geven.... Dat is helemaal niet wat ik kan. Dus daarin kom je dan gelijk op de vraag: ‘Wat zou je nodig hebben als het al iets moet zijn?’ Dat is dan gewoon de expertise van iemand die weet waar die het over heeft en ook weet wat ze nodig hebben.

Training for Excellence 2.0

Faculteit Bewegen, Sport en Voeding – Lectoraat Sport- en Prestatiepsychologie en Onderzoeksgroep Sportkunde / Sport Studies;
Centre of Expertise Urban Vitality – Thema Sport, Presteren en Management – versie 1.0
© 2022 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Hoewel het betrekken van externe experts een logische en vaak gebruikte strategie vormt, dient een *innovator* rekening te houden met mogelijk nadelen van deze aanpak. Zo dient de *innovator* in te schatten in welke mate deelnemers in staat zijn om de informatie van de experts rechtstreeks op te nemen of dat het noodzakelijk is om deze informatie via andere kanalen bij de deelnemers te krijgen. Een mogelijk alternatief is in de eerste plaats in te zetten op de begeleiders en hen te ondersteunen bij het aanleren van competenties in de performers:

Ik heb daar wel een gesprek over gehad met de directeur. Ik heb me uiteindelijk bekwamd in coaching. Ook via een opleidingen en zo en ik zie daar ook een verschil tussen de oude stempel docent en wat ik versta onder coachen. Nu krijgen docenten coachvaardigheden, maar vrij oppervlakkig. Ik hou dat heel erg in de gaten en ik had het er met hem (de directeur) over en hij zei ook van: "Ja, we moeten inderdaad op een gegeven moment afscheid gaan nemen van mensen die niet willen meegaan in deze vernieuwing." Daar is hij vrij rigoureuus in. Dus er zijn een aantal nieuwe mensen aangenomen die in hun profiel al die aspecten meenamen. Oude mensen worden gevraagd daarin mee te gaan en als ze dan niet willen of niet kunnen dan zetten ze eigenlijk hun baan op het spel.

Daarnaast kan het ook effectief zijn om op zoek te gaan naar bepaalde personen die binnen een bepaald domein reeds werken met de voorgestelde technieken en aan de hand van hun verhaal het aanleren van competenties door de externe experts te versterken:

Het gaat erom dat mensen ervaring opdoen met het uitproberen van nieuwe dingen waar ze niet aan gewend zijn. En studie lab dat is een opzet om dat te doen. Kijk, het zou via de hoofdvakdocenten kunnen, denk ik, en die bemoeien zich het meest met hoe hun studenten moeten studeren. En ik kan me voorstellen dat zij ook niet precies weten wat er allemaal onderzocht is de afgelopen jaren. (.....) Dus die hoofdvakdocenten, die natuurlijk het dichtst op het studeerproces van die studenten zitten, die zouden daarinmeegenomen moeten worden.

4.4.3 Hoe vaak moeten leermomenten herhaald worden?

Ten slotte dienen *innovators* ook stil te staan bij de frequentie waarop ze leermomenten laten terugkomen. Een mogelijke valkuil kan zijn om éénmalig een leermoment te organiseren waarbij bepaalde competenties aangeleerd worden:

Nee, nee, nee, wat er nu gebeurt is dat er zo nu en dan iemand ineens door iets gegrepen wordt en die weet dan de directie te overtuigen. En dan is er een keer een workshop, zijn er een aantal mensen super enthousiast en dat is het dan. Hè, er is niet structureel iets voor zover ik weet.

We weten ondertussen echter dat innovatieve oefenmethodes pas echt duurzaam opgenomen worden wanneer ze herhaaldelijk aangeboden worden. Binnen het T4X project werd dit bijvoorbeeld gedaan door op regelmatige basis monitoringsgesprekken met deelnemers te organiseren. Deze hadden niet enkel een motiverende functie maar waren ook nuttig om zeer strategisch, op basis van de ervaringen van de

Training for Excellence 2.0

deelnemer, bijkomende competenties aan te leren die de deelnemers konden helpen om innovatieve oefenmethodes verder te gebruiken en eigen te maken in de praktijk:

Je moet het eigenlijk allemaal een logisch onderdeel maken. Dus in mijn optiek doe je dat door vanuit een module in het curriculum, met studiepunten, in ieder geval kennis te delen. En dan bijvoorbeeld de factsheets die jullie hebben ontwikkeld zouden een mooi onderdeel van dat portfolio zijn. Maar daarnaast wil je natuurlijk ook dat in de lessen de docenten ook met die materie kunnen werken of in ieder geval er kennis van hebben en dat studenten ook ruimte krijgen om op die manier hun lessen in te vullen.

4.5 Actieplan

Het is ten slotte cruciaal om een strategisch actieplan te ontwikkelen, waarbij alle voorgaande elementen in rekening genomen worden, om uiteindelijk ook effectief tot duurzame verandering te komen. Het ontbreken van een duidelijk en coherent plan kan, ondanks de beste bedoelingen, binnen een organisatie tot chaos en stagnatie leiden bij het doorvoeren van innovaties. Daarom stellen we opnieuw twee cruciale vragen voor die *innovators* zich moeten stellen bij het implementeren van innovatieve oefenmethodes.

4.5.1 Hoe ga je alle elementen systematisch doorvoeren?

Het is belangrijk om als *innovator* bewust te zijn van het belang om alle voorgaande punten mee in overweging te nemen bij het implementeren van oefenmethodes en hier systematisch rekening mee te houden. Alleen wanneer concrete en tijdsgebonden doelen gesteld worden kan achteraf bepaald worden of deze gehaald zijn of niet. Om die reden hebben we twee ondersteunende documenten ontwikkeld: een *Change Journey* en een *Change Journey Template*. De *Change Journey* geeft een visueel overzicht van de verschillende stappen die doorlopen dienen te worden en de vragen die *innovators* zich bij elke stap dienen te stellen. Het *template* is een werkdocument, waarin de *innovator* concreet binnen elke stap kan noteren welke zaken belangrijk zijn en hoe hierop ingespeeld kan worden. We hopen dat beide documenten praktijkprofessionals kunnen ondersteunen in het uitwerken en bewaken van een strategisch innovatieplan. Wanneer dit plan solide is uitgewerkt kan het ook gebruikt worden om alle betrokkenen akkoord te laten gaan en te verbinden aan een intentieverklaring om dergelijke innovatie ook effectief in de praktijk te brengen binnen de desbetreffende organisatie.

4.5.2 Wie is verantwoordelijk om dit proces te bewaken?

Ten slotte dient nagedacht te worden over hoe en vooral door wie dit volledige proces bewaakt zal worden. Zoals eerder aangegeven kan het een goed idee zijn om een implementatiemanager aan te stellen. Dit kan de oorspronkelijke *innovator* zijn, maar ook een onafhankelijke persoon. Een dergelijke implementatiemanager kan de brug vormen tussen de wetenschap en de praktijk, kan de het projectplan vormgeven, het ontwikkelen van de nodige competenties aansturen en alle betrokkenen in het proces aangelijnd houden. Het is dus belangrijk om zo specifiek mogelijk te beschrijven wat, wanneer, hoe, door wie en waarom dit uitgevoerd gaat worden.

Training for Excellence 2.0

5. Disclaimer

Waar bovenstaande op een chronologisch te volgen volgorde lijkt aan te sturen is dat niet de bedoeling geweest. Deze projecten en onderliggende processen lopen door elkaar heen en kunnen niet direct in de vorm van een vaste af te vinken checklist gegoten worden. Het was de bedoeling om inzichtelijk te maken hoe organisatieveranderingen in de literatuur beschreven worden en dit te koppelen aan voorbeelden uit de praktijk. Het dient als geheugensteun te fungeren voor hen die graag verandering willen doorvoeren en met de *Change Journey* en een *Change Journey Template* vanuit een projectmatig perspectief meer fundering willen leggen voor de implementatie voor *evidence-based* oefenmethodieken.



6. T4X2.0 Change Journey

Om de in het rapport beschreven reis te visualiseren is de onderstaande *Change Journey* uitgewerkt. Het document dient als geheugensteun voor *innovators* en beantwoording van de vragen zal bijdragen aan het realiseren van een succesvol en duurzaam verandertraject.



Figuur 4: *Change Journey*

Training for Excellence 2.0

Faculteit Beweging, Sport en Voeding – Lectoraat Sport- en Prestatiepsychologie en Onderzoeksgroep Sportkunde / Sport Studies;
Centre of Expertise Urban Vitality – Thema Sport, Presteren en Management – versie 1.0

© 2022 Copyright Hogeschool van Amsterdam

22 of 24

7. T4X2.0 Change Journey Template

Met het rapport en de belangrijke vragen uit de *Change Journey* in het achterhoofd is onderstaand projectplan template ontwikkeld. Dit plan voorziet een *innovator* met de mogelijkheid om al zijn/haar gedachten uit te werken in een compact overzicht. Een ingevulde versie kan als basis dienen voor een toekomstig verandertraject en is makkelijk deelbaar met betrokken stakeholders.

Change Journey Template
T4X2.0



Innovator	Visie
_____	_____
_____	_____
Kernteam	Waarden
_____	_____
_____	_____
Sterktes	Zwaktes
_____	_____
_____	_____
Kansen	Bedreigingen
_____	_____
_____	_____

© 2020 Copyright Hogeschool Amsterdam
Oudjans, R.R.D.; Kegelers, J.; Geijsen, S.; Steffens, E.



Stakeholders	Bewijslast
_____	_____
_____	_____
Vereiste middelen	Vereiste vaardigheden
_____	_____
_____	_____
Communicatie met betrokkenen	

Interne hulpbronnen	Externe hulpbronnen
_____	_____
_____	_____

CoE Urban Vitality | Hogeschool van Amsterdam



SMART-Doelen

Wie?	Wat?	Wanneer?
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Mogelijke obstakels



Disclaimer: Dit template is zelf in te vullen en dient als ondersteuning voor het opzetten van een implementatieproject. Het document is een deelproduct van het T4X2.0 onderzoek en voor een volledig begrip is het van belang om ook de Rapportage en de Change Journey na te slaan.

Figuur 5: *Change Journey Template*

Literatuurlijst

1. Ericsson KA, Krampe RT, Tesch-Römer C. The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychol Rev* [Internet]. 1993 [geraadpleegd 1 augustus 2014];100:363–406. Geraadpleegd van: <http://citeseer.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.169.9712>
2. Pecen E, Collins D, MacNamara Á. Music of the night: Performance practitioner considerations for enhancement work in music. *Sport Exerc Perform Psychol*. 2016;5(4):377–95.
3. Hambrick DZ, Oswald FL, Altmann EM, Meinz EJ, Gobet F, Campitelli G. Deliberate practice: Is that all it takes to become an expert? *Intelligence* [Internet]. 2014 Jul [geraadpleegd 9 juli 2014];45:34–45. Geraadpleegd van: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160289613000421>
4. Kegelaers J, Oudejans RRD. A process evaluation of a performance psychology intervention for transitioning elite and elite musicians. *Front Psychol*. 2020;11:1–13.
5. Bakker FC, Kouwenhoven J, Schuijjer M, Oudejans RRD. The study lab project: An evidence-based approach in preparing students for a public recital. *Piano Bull*. 2016;34:93–100.
6. Kegelaers J, Oudejans RRD. Training for Excellence: Critical reflections from a performance psychology intervention. Manuscript in preparation.
7. Rabin BA, Brownson RC, Haire-Joshu D, Kreuter MW, Weaver NL. A glossary for dissemination and implementation research in health. *J Public Heal Manag Pract*. 2008;14(2):117–23.
8. Koorts H, Eakin E, Estabrooks P, Timperio A, Salmon J, Bauman A. Implementation and scale up of population physical activity interventions for clinical and community settings: The PRACTIS guide. *Int J Behav Nutr Phys Act*. 2018;15(1):1–11.
9. Schein EH. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass; 2010.
10. Lippitt R, Watson J, Westley B. *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace and World, 1958.
11. Knoster T. *Managing Complex Change* (Washington, DC, The Association for Persons with Severe Handicaps Annual Conference). 1991.
12. Caredda S. Models: The Lippitt-Knoster Model for Managing Complex Change [Internet]. 2020. [geraadpleegd 26 november 2021]. Geraadpleegd van: <https://sergiocaredda.eu/organisation/tools/models-the-lippitt-knoster-model-for-managing-complex-change/>. 2020.
13. Christenson D, Walker DHT. Understanding the role of "vision" in project success. *Project Management Journal*. 2004;35(3).
14. Rogers E. *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press. 2003.

Training for Excellence 2.0