



KONINKLIJKE NEDERLANDSE HOCKEY BOND



## Coachen : Coachen in een nieuw tijdperk

Versie februari 2006

Bron: KNHB / J.Franken / B. Bams

### "Je kan niet zeilen op de wind van gisteren"

In 1996 was ik aanwezig bij de 10 km schaatsrijden tijdens de Olympische winterspelen in het Vikingskipet te Hamar. Ondanks dat je daar met een oranje hart zat, stond je na een paar rondjes op toen Johan Olav Koss bezig was en ging je hem als vanzelfsprekend aanmoedigen: Jo(e)han, Jo(e)han. Instinctief begreep je dat hier iets legendarisch gebeurde. Schijnbaar moeiteloos gleed hij over het ijs, steeds dezelfde lage rondetijden aanhoudend. Koss verklaarde na afloop van zijn rit dat hij nog wel door had kunnen gaan. Op dat moment kwam het allemaal samen, het klopte. Dit is voor mij het ultieme voorbeeld van flow in de sport. De staat waarin je als speler of als team wilt verkeren. De staat waarin je als coach jouw team wilt brengen. De optimale prestatie. Met dit uitgangspunt in mijn achterhoofd ben ik aan de module B-cursus coachen begonnen. Na de diverse presentaties, de stages bij de hockeydames van Nijmegen en bij de softbaldames Almere 90 en na het lezen van diverse artikelen, kwam de achterliggende vraag naar voren die de invalshoek van dit verslag bepaalt: Wat maakt iemand tot een topcoach? En maakt het dan nog uit of hij de sport kent? In dit verslag geef ik mijn visie hierop en geef ik aan wat er in mijn ogen voor nodig is om een topcoach te zijn.

*Je kunt beter ten onder gaan met je eigen visie dan met de visie van een ander (Johan Crujff)*

### Conclusie

Tijden veranderen. De waarden van vroeger lijken niet meer te gelden. Je ziet spelers die niet langer gebonden zijn aan één club. Ook coaches wisselen snel, en lijken een kortere houdbaarheid te hebben dan vroeger.



Veranderingen zijn als golven van de zee. Ze komen en ze gaan. Je kunt ze niet stoppen. Wel kan je erop leren surfen.

Berend Rubbingh (1) geeft aan dat de vereniging zoals we die kennen over een paar jaar geen bestaansrecht meer heeft. Geld speelt meer en meer een rol in de hockeywereld, de belangen worden groter, professionalisering is de kreet. De coach krijgt hulp uit diverse disciplines, specialisten in het steeds groter wordend begeleidingsteam. We zijn op weg naar een nieuw tijdperk (\*) en dat vraagt om een ander leiderschap. De coach als machtspersoon voldoet niet meer. Van 'span of control' naar 'span of support'. We zijn in de bovenste drie lagen van de

behoeftehiërarchie van Maslow beland. Immers de onderste twee lagen, primaire behoefte en zekerheid, zijn ingevuld. Mensen hebben wel houvast nodig en behoefte aan zingeving.(2)

Dit riep bij mij de vraag op wat houdt dan het coachen in het nieuwe tijdperk in?, wat maakt iemand tot een top-coach? En is de sport zelf van ondergeschikt belang, kan je als topcoach naar een andere sport overstappen? Ik heb diverse gesprekken gehad met coaches, verschillende artikelen gelezen en observaties gemaakt. De conclusie die ik uit alle informatie trek is, dat het coachen in het nieuwe tijdperk vraagt om meer innerlijke authenticiteit. Innerlijke authenticiteit wil zeggen dat een coach

zichzelf goed kent en vanuit zijn eigen kracht handelt. Dat hij zichzelf accepteert zoals hij is, inclusief zijn fouten. En dat hij zijn superego opzij kan zetten.

*Je kunt de Kracht die alle vormen van succes bepaalt niet leren kennen als je niet eerst ontdekt wie je echt bent. (Napoleon Hill)*

De winnende coach van het nieuwe tijdperk is ook de coach die weet hoe hij mensen in FLOW brengt. Kennis van de sport zelf is hierbij een groot pluspunt doch niet strikt noodzakelijk. Ik denk wel dat spelers daarin zelf ook anders moeten gaan denken. De coach niet meer als expert zien, maar als bindende kracht, als motivator. Dit vergt ook een aanpassing in het denken van de spelers. Het is vooralsnog makkelijker als de coach zelf nog die expertrol op zich neemt.



(\*) tijdperken: agrarisch tijdperk (1800) → industrieel tijdperk (1900) → informatie tijdperk (1970) → creativiteitsbewustzijnstijdperk (2000)

## Doel van het coachen

Het doel van het coachen is spelers optimaal te laten presteren. Dit optimaal presteren gaat gepaard met een bepaalde gemoedstoestand, flow genaamd.

Flow is een term die door Mihaly Csikszentmihalyi (3) is geïntroduceerd. Zijn definitie van flow luidt als volgt: Het proces van totale betrokkenheid bij het leven, waarbij spontaan creativiteit en genot ontstaan. Het is de staat van optimale ervaring.

Een ieder van ons heeft wel een gevoel bij de term flow. Sommigen noemen het een natuurlijke high, anderen spreken erover als in een zone zijn. Flow zorgt ervoor dat een sporter in de richting van zijn limiet wordt gestuwd. Vandaar dat het belangrijk is voor sporters die de top willen bereiken. Flow is echter meer dan succes hebben. Flow is een ervaring die het gewone naar het optimale verheft. We zijn één met wat we aan het doen zijn.



Mihaly Csikszentmihalyi definieert 6 inductoren van flow:

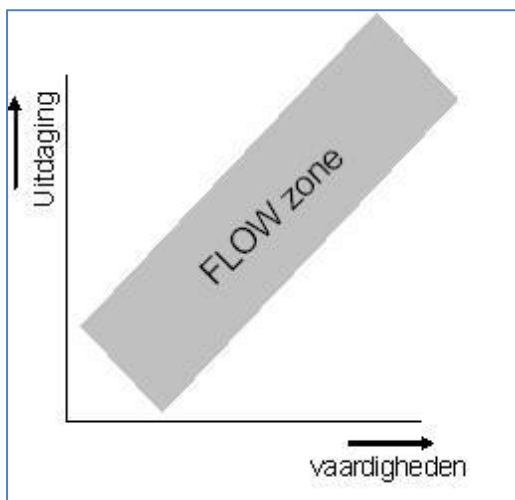
1. Clarity
2. Choice
3. Challenge
4. Commitment
5. Confidence
6. Centredness

Tijdens de beide stages viel mij op hoe duidelijk deze inductoren zichtbaar zijn. Een spelster maakte een opmerking waarom moest ik van de coach nou zo'n slag maken, dat leverde niets op, ik had best die andere slag kunnen maken. De coach was hier niet bezig met de inductor challenge en het was haar niet duidelijk wat de reden was van de coach (clarity). En een laag dieper: de speler had geen vertrouwen in de coach. De coach haalde ook niet het gewenste resultaat, of laten we zeggen geen optimaal resultaat. Immers winst is niet altijd het optimale resultaat.

*Tijdens de wedstrijd voelde ik een ongekende rust, een soort euforie. Ik rende zonder moe te worden, met mijn dribbels passeerde ik iedereen, het leek wel alsof ik door mijn tegenstanders heenliep. Het was veel meer dan zelfvertrouwen. (Pél , sportman van de eeuw)*

## Het coachen in een nieuw tijdperk

Spelers optimaal laten presteren. Ze in flow brengen. Hoe zorg je daar als coach voor? Wat heeft een team, wat hebben spelers daarvoor nodig? Flow treedt pas op als er een balans is tussen vaardigheden en uitdagingen én die vaardigheden en uitdagingen liggen boven het gemiddelde wat iemand kan. Het is dus zaak als coach dat je weet wat de vaardigheden en uitdagingen zijn van spelers en het team.



En waar de grens van het gemiddelde ligt om daarover heen te kunnen gaan.

Het vertrekpunt van je spelersgroep, is altijd  n van de eerste dingen die je als coach uitzoekt. Vervolgens stel je je doel en bepaal je de weg naar dat doel. Veel coaches doen dat helemaal zelf. En ze willen maximale controle houden. Ook verenigingsbesturen willen controle houden. Dat resulteert in een beperkte houdbaarheid van coaches. Dat resulteert in onvrede, wantrouwen en formalisme (2). Het is echter niet meer zoals twintig, dertig jaar geleden. Dat iedereen het normaal vond om wat voor zijn 'cluppie' te doen. Het niet in zijn hoofd haalde om naar een andere club te

gaan. Waarden veranderen. Spelers verwisselen van clubs zo eenvoudig als zij van schoenen verwisselen. En deze veranderende tijd vraagt om een ander leiderschap. Een coach die zaken los kan laten, het proces bij spelers in gang kan zetten. Van 'span of control' naar 'span of support'.

Dit vraagt om coaches met meer **innerlijke authenticiteit**. Coaches die weten wie ze zelf zijn, die weten hoe ze reageren, die zichzelf accepteren zoals ze zijn. Die weten hoe ze communiceren en die hun eigen ego opzij kunnen zetten.

### Een voorbeeld

In de strijd om het landskampioenschap 2005 tussen Bloemendaal en Oranje-Zwart, zie je in de derde en laatste wedstrijd, Oranje-Zwart in zes minuten in de tweede helft de wedstrijd beslissen. In die zes minuten klopt het, komen passes aan, creëren ze ruimte. Je voelt als buitenstaander dat ze zich samen superieur voelen. Ze lijken even in flow te zijn.

Roger van Gent in de Volkskrant 6 juni: de eerste helft kabbelde voort, maar toen heb ik ze de opdracht gegeven vrijuit te hockeyen. Hij gaf ze hiermee niet alleen een gevoel van zelfvertrouwen, hij zette ook zichzelf hiermee opzij. Ik ben niet belangrijk in deze, ik hoef geen controle. Jullie hoeven niet te doen wat ik aangeef. Ik heb alle vertrouwen dat jullie zelf de juiste beslissingen nemen.

## Kenmerken van de nieuwe coach

- Authenticiteit
- Integriteit
- Ambitie
- Luistervaardigheid
- Humor, bescheidenheid
- Communicatie (van visie rechtstreeks)



## Bij het coachen kan je diverse rollen aannemen:

1. de expert
2. de verkoper van oplossingen
3. de initiator van proces naar zelfbewustzijn

Veel coaches blijven in de expert-rol. Zij vertellen de spelers hoe het moet. Het levert hun waardering en erkenning op. Dat zal zo zijn in het begin. Maar dan heb je een korte houdbaarheid als coach. Spelers willen zelfontwikkeling. Kijk naar de behoeftehiërarchie van Maslow. Jij als coach kan daar een rol in spelen door niet altijd de expert uit te hangen. Door te wachten met antwoorden, de oplossingen niet voor te kauwen. Als je in staat bent als coach het team vaardigheden bij te brengen om goede analyses te maken en creatief te worden, dan zal jouw spelersgroep je versteld doen staan. En dan kan je tegen je spelers zeggen ga vrijuit hockeyen. Ze verzinnen de oplossingen op het moment zelf.

Zoals iemand zei tijdens één van de presentaties tijdens de cursus: het zijn niet de coaches maar de spelers zelf die met nieuwe dingen komen. Een coach komt niet met innovaties als het om de details gaat. Innerlijke authenticiteit betekent dat je jezelf kan zijn. Je ontwikkelt je visie, je weet waar je voor gaat en staat en wat je er voor nodig hebt. Het wil niet zeggen dat je altijd aardig bent. Je hebt de verantwoordelijkheid als coach en die moet je ook nemen. En daarin moet je soms harde noten kraken. Guus Hiddink vind ik een voorbeeld van een coach met innerlijke authenticiteit.

Een belangrijk punt bij het coachen vanuit innerlijke authenticiteit is dat je je spelers aanvoelt. Intuïtief weet je wat een team nodig heeft. Hiervoor heb je rapport (=een relatie van wederzijds vertrouwen en wederzijdse beïnvloeding als basis voor een stabiele, succesvolle communicatie) nodig. Rapport bereik je als je openstaat voor spelers, als je je eigen ego opzij zet, en daadwerkelijk luistert. Beslissingen die je neemt als coach, zullen in jouw ogen altijd gerechtvaardigd zijn. Spelers willen weten hoe je tot die beslissing bent gekomen.

*People care about the decisions you make. They care even more about how you made them.*

## Ben jij een Top-coach of kan je een Top-coach worden?

### Kan iedereen een topcoach worden?

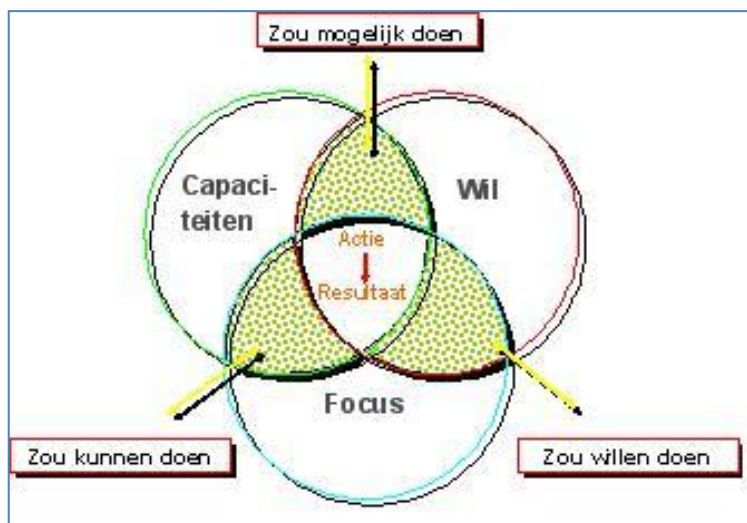
Als je kijkt naar Marco van Basten, net een jaar bezig, is hij een top-coach? Vanaf de buitenkant zeg ik ja. Hij staat voor zijn mening, laat zich niet van de wijs brengen door factoren buitenaf en hij heeft persoonlijkheid, en lijkt me integer. Dit impliceert dat je kan zien of iemand het heeft of niet heeft en dat het worden van een topcoach niet trainbaar is. Dat er iets is dat je nodig hebt en dat aangeboren is. Wat ik echter niet kan zien is of hij op het juiste moment kan wisselen van de drie rollen: expert, verkoper beslissing, initiator bewustzijnsproces. En of hij die laatste rol bijvoorbeeld wel zou kunnen vervullen. Toon Gerbrands zegt dat coachen geen kunstje is

maar een kunst en ik ben het daar mee eens. Dat impliceert weer dat niet iedereen een topcoach zou kunnen worden. Kunst zien wij als voorbehouden aan enkelen, aan mensen die talent hebben. En toch denk ik dat iedereen een topcoach zou kunnen worden.

### Wat heb je daarvoor nodig?

1. de wil
2. de focus
3. capaciteit

Figuur:  
Factoren om  
resultaat te behalen;  
laat je één van de  
factoren weg, is er  
geen actie en geen  
resultaat.



Wil en focus even buiten beschouwing latend, zijn de capaciteiten trainbaar en is coachen dan toch een kunstje? Nee. Naast de vaardigheden die goed trainbaar zijn, zoals communicatief en luistervaardigheid, is innerlijke authenticiteit ook een capaciteit van de topcoach. En die capaciteit is een proces. Een ontwikkelingsproces. En ieder mens heeft de innerlijke drive om zichzelf te ontwikkelen om met Jung te spreken. Wij willen ons beste ik worden. Vandaar dat in een ieder wel de potentie zit, echter niet iedereen ontwikkelt zich totaal. En dat ontwikkelingsproces, om je beste ik te worden, dat noem ik kunst. En sommige hebben het talent om zich snel te ontwikkelen.

## Het ontwikkelingsproces

### *Leading others start with leadership of yourself*

Er zijn vele wegen naar Rome, zo zijn er ook vele wegen om jezelf beter te leren kennen en te leren bewuster met dingen om te gaan. Je kunt het boek van Covey (4) lezen over de zeven eigenschappen van leiderschap. Of kennis nemen van het logisch denkmodel van Gregory Bateson. NLP maakt hier gebruik van. Dit model gaat over overtuigingen en gedachten. Veel mensen denken dat ze nou eenmaal zo zijn en dus niet kunnen veranderen in gedrag. Echter gedrag ontstaat uit overtuigingen die je hebt en het is de moeite waard om vervolgens naar die overtuigingen te kijken. Wist u trouwens dat 90% van je overtuigingen in de eerste twintig levensjaren worden gevormd? De cirkel van invloed en cirkel van betrokkenheid, die achter de vier vragen van Byron Katie zitten, is ook een goed model om te gebruiken. Vooral voor jonge sporters een eye-opener om te ontdekken dat ze het zelf in de hand hebben. We zitten in een nieuw tijdperk en we zijn volop bezig met het bewustzijn. Aanbod genoeg op dat gebied.

*Jij kunt je overtuigingen niet loslaten. Maar als je ze diepgaand op waarheid onderzoekt, is er een goede kans dat ze jou loslaten. (vrij naar Byron Katie)*



ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFJ	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

### de 16 MBTI-types (6)

In de sportwereld heeft Peter Murphy action type ontwikkeld. Een methode om te achterhalen welk hersentype je voorkeur is. 'Action Type' is gestoeld op MBTI, Myer Briggs Type Indicator. En hierachter zit weer de theorie van Jung: schijnbaar toevallig gedrag komt voort uit aange-boren voorkeuren. Op internet zijn diverse vragenlijsten in te vullen om snel je type te achter-halen. Echter het gaat om je aangeboren voorkeuren en die kunnen versluisend zijn. Door je omgeving of je werk kan je gedrag ontwikkelt hebben dat niet je voorkeur is. Je vertoont dan wenselijk gedrag. Je moet ook oppassen dat je niet iemand een type oplegt. Wij, Nederlanders zijn nogal geneigd om mensen in een hokje te stoppen. De enige die kan aangeven wat voor type je bent, ben jezelf. Door de dynamiek die in de typologie van MBTI zit, vind ik MBTI echt heel interessant. Twee personen met dezelfde voorkeur, kunnen toch ander gedrag vertonen. De dichotomieën staan niet op zichzelf. Daarnaast vind ik mooi dat er geen goed of slecht type is. Welke voorkeur je ook hebt, het is altijd positief. En MBTI meet niet, het indiceert. MBTI ('action type') is een hulpmiddel om jezelf beter te leren begrijpen en daardoor ook anderen. Het is een goed instrument om je bewust te zijn dat niet iedereen hetzelfde in elkaar zit.

Ik vroeg eens aan een coach is iedereen met zijn aandacht er altijd bij als jij je praatje houdt of zie je mensen afdwalen? Hij antwoordde dat altijd dezelfde twee spelers inderdaad snel afhaakten. Toen ik vroeg, hoe hij zijn praatje hield, en informatie bracht, bleek dat hij altijd begon met de details. Ik heb hem vervolgens geadviseerd om eens met het grotere plaatje te beginnen en dan naar de details te gaan. Hier zit waarschijnlijk een verschil in voorkeur van informatie opnemen. Later heeft hij teruggekoppeld dat het inderdaad had gewerkt.

## Sporthoppen als coach

In de vorige paragraaf stel ik dat coachen in het nieuwe tijdperk meer innerlijke authenticiteit vraagt. Dat geldt voor iedere coach. Betekent dat dan dat een coach uitwisselbaar is voor de verschillende sporten? Als je innerlijke authenticiteit bezit, maakt het dan nog uit met welke sport je bezig bent? Heb je specifieke kennis nodig van de sport? Kan Johan Crujff een willekeurig hockey hoofdklasse-team succesvol coachen?

Coachen vraagt om innerlijke authenticiteit. Dat merken spelers op. Je hebt visie, je zorgt voor rapport met je team en spelers. Je zorgt voor een juist begeleidingsteam waar jouw ontbrekende kennis goed wordt aangevuld. En als jouw onkunde op technisch vlak zit, dan voeg je die kunde aan je begeleidingsteam toe. Is het zo simpel? Dat zou betekenen dat je ook voor de andere twee rollen, verkoper van beslissingen, initiator van bewustzijnproces, mensen kan toevoegen aan je



begeleidingsteam. De coach is dan de bindende factor tussen team en begeleidingsteam. In theorie klinkt dit heel mooi. In praktijk werkt het zo (nog) niet, ondanks dat er wel coaches zijn die de overstap maken van hockey naar voetbal bijvoorbeeld. De verwachting van spelers van een coach is dat hij in de eerste plaats de expertrol op zich neemt. Ze verwachten visie over het spel en hebben in de coach een klankbord nodig op het sportspecifieke gedeelte. Uit onderzoek is gebleken dat je na een half jaar in een andere sport nog niet over de benodigde technische kennis bezit (5). Conclusie is dat sporthoppen als coach wel mogelijk is, maar meer energie zal kosten en het vooral van de spelersgroep en het begeleidingsteam afhangt hoever zij zijn in hun ontwikkeling. Uiteraard zijn er wel voordelen te behalen door naar andere sporten te kijken en dingen te vertalen naar de eigen sport. Zo viel mij tijdens de stage op dat de spelers bij softbal elkaar constant verbaal ondersteunden. Ook lieten zij zich héél duidelijk horen waar de bal naar toe moest. Dat coachen van elkaar wordt al jong aangeleerd. Dat geeft ook zelfvertrouwen. Bij hockey geven we wel aan dat je moet aangeven dat je vrij staat, maar veel spelers hebben moeite om zich te laten horen op het veld. Its not done, lijkt het wel.

## Literatuurlijst

- (1) Berend Rubbingh, spreker op sportcongres coaches en bestuurders 2005
- (2) lezing management principes en persoonlijke ontwikkeling, Ir. Karel J. Noordzij MBA
- (3) Flow in de sport, Susan A. Jackson en Mihaly Csikszentmihaly
- (4) De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Stephen R. Covey
- (5) Blad Coachen diverse artikelen waaronder de artikelen uit de masterclass van Peter Murphy
- (6) Gifts Differing understanding Personality Type, Isabel Briggs Myers

