

‘Je wordt beter in Groningen’

IN GESPREK OVER DE BEGELEIDING VAN EEN VOLLEYBALKAMPIOEN

Kees **FABER**

Lycurgus uit Groningen is vorig jaar voor het eerst in haar bestaan volleybalkampioen van Nederland geworden. Een niet geringe prestatie en een mooi gegeven om eens te onderzoeken vanuit begeleidingskundig oogpunt. De centrale vraagstelling is: welke rol heeft de begeleiding gespeeld bij het leveren van deze topprestatie? Dit artikel is gebaseerd op een casuonderzoek door middel van een groeps gesprek en het bestuderen van enkele vooraf geleverde documenten.

Het gesprek is gevoerd met trainer/coach Arjan Taaij (32), mental coach Anneloes Middelkoop (36) en speler Tjerk Dercksen (24). De gedachte achter het uitnodigen van deze drie mensen is dat hiermee meerdere perspectieven op de begeleiding tot hun recht komen. Het is een warme septemberochtend, maar de aanwezigen hebben er zin in. Natuurlijk, het nieuwe seizoen vraagt

weer alle aandacht, maar terugblikken op het kampioensjaar 2015-2016 blijkt leuk en zinvol te zijn.

GRONINGER IDENTITEIT Lycurgus is een club die graag kampioen wil worden, maar de missie gaat verder: er is oog voor de ontwikkeling op langere termijn. Taaij: ‘De ontwikkeling van de speler staat bij ons centraal. We willen dat alle spelers een vervolgstap in hun carrière kunnen maken.’ Zo staat Lycurgus ook bekend, aldus Dercksen: ‘De reputatie van Lycurgus groeit snel. Je wordt beter in Groningen, dat is het verhaal. Talentvolle spelers, bijvoorbeeld uit het

*Drs. C.J. Faber is intern adviseur, coach, (leer)supervisor en docent supervisiekunde bij de Hanzehogeschool Groningen en redactielid van dit tijdschrift.
E-mail: c.j.faber@pl.hanze.nl.*

Canadese team, komen graag naar Groningen om later een volgende stap te maken.’ Middelkoop vult aan: ‘Ik merk het ook in de startgesprekken. Als ik vraag waarom iemand voor Lycurgus kiest, dan is steevast het antwoord: om beter te worden. We hebben een imago opgebouwd van aandacht, veel trainen en een goede sfeer, waardoor bepaalde spelers bij ons willen spelen.’

De begeleiding bij Lycurgus is opgebouwd rond vier hoofdthema’s, afgekort tot PIFT. Dat is op de eerste plaats persoonlijke ontwikkeling, dat uitgesplitst wordt naar individuele ontwikkeling en teamontwikkeling.

De tweede component is het bevorderen van het inzicht in spelsituaties van spelers. De derde component is de fysieke ontwikkeling en de laatste is de technische ontwikkeling van de speler.

De concretisering van deze missie is onder andere zichtbaar in de opgestelde gedragsregels (zie kader) en een ‘playing philosophy’, mede ontwikkeld op grond van een benchmark met volleybalteams op internationaal toerniveau.

BEHAVIOR

- Do not judge but ask and solve.
- Speak to, speak out and meet.
- We start on time with focus and 100% effort.
- Be curious to learn and help others.
- Take your responsibility as a player of Abiant Lycurgus and hold each other accountable.
- Express and show yourself.

EVENWICHTIGE PLOEG Er wordt bij Lycurgus veel werk gemaakt van het ‘selecteren aan de poort’, bedoeld om spelers aan te

trekken die passen bij de ambitie van de club. Natuurlijk gaat het allereerst om fysiek en technisch-tactisch goede spelers; dat kunnen Nederlandse of buitenlandse spelers zijn. Een keuze wordt gemaakt op grond van een persoonlijk (Skype)gesprek, testgegevens, videobeelden en informatie van derden.

Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van de ‘action type’-methode (zie kader) om tot een uitgebalanceerd team te komen. Uit de meting volgen zestien lettercodes (bijvoorbeeld INTJ of ENFP) die staan voor verschillende action types (zoals ‘de architect’, ‘de inspirator’ en ‘de mastermind’). Ook worden temperamenten onderscheiden (zoals ‘de rationalist’, ‘de wachter’ en ‘de vakman’).

Taaij noemt een voorbeeld: ‘We kwamen in de voorbereiding op dit seizoen tot de conclusie dat we een evenwichtig team hebben, maar met te veel introverte en te weinig extraverte mensen. We hadden nog één speler nodig en daarvoor waren er twee gegadigden, die elkaar technisch en fysiek niet veel ontliepen. We hebben toen gekozen voor de extraverte speler; dat gaf de doorslag.’

Middelkoop speelt daar als mental coach een belangrijke rol in. Zo schrijft ze in een mailtje aan Taaij: ‘Er zijn nu iets meer gevoelsmensen dan rationele-logicamensen, helemaal als je jullie [de trainer/coaches; KF] meerekent. Hierdoor is er voldoende oog voor harmonie, gevoelens en waarden. Maar de besluitvorming kan hierdoor soms wat langer duren, en er is een risico van “te moeilijk maken” en over-emotioneel reageren.’ Deze vaststelling kan bijvoorbeeld consequenties hebben voor de keuze van een aanvoerder.

BEGELEIDINGSTEAM Lycurgus heeft een breed begeleidingsteam, zeker in vergelij-



'ACTION TYPE'-METHODE

De 'action type'-methode, onder meer gebaseerd op het werk van Carl Gustav Jung en Briggs Myers, is opgebouwd uit de meting van vier schalen:

- Aandacht: introversion (I) of extraversion (E)?
- Informatie opnemen: sensing (S) of intuïtie (N)?
- Beslissen: thinking (T) of feeling (F)?
- In de wereld staan: judging (J) of perceiving (P)?

king met andere volleybalteams in ons land, maar dat is nodig om de Groninger identiteit gestalte te geven. Taaij beseft dat hij niet alles in huis heeft om de spelers te bieden wat nodig is. Er zijn twee trainer/coaches die afwisselend trainingen met de bal verzorgen op maandag tot en met vrijdag. Viermaal per week doen de spelers aan krachttraining, waarvoor twee specialisten in het begeleidingsteam zijn opgenomen. Eenmaal per week is er een videosessie, waarbij beeldmateriaal geanalyseerd wordt. Twee leden van het begeleidingsteam leggen zich helemaal toe op de data-analyse; ook tijdens een wedstrijd spelen deze gegevens een belangrijke rol.

Verder zijn er twee fysiotherapeuten, de genoemde mental coach en een manager. Lycurgus is het enige volleybalteam in Nederland met een mental coach. Middelkoop: 'Ik zie bij andere teams wel collega's invliegen bij problemen, maar er zijn geen teams met een echt programma, zoals bij ons. Ik ben een vast onderdeel van de begeleidingsstaf en volg het proces het gehele seizoen.'

Tegelijkertijd wordt duidelijk dat het elk jaar weer een strijd is om budget los te krijgen voor de mental coaching. Taaij: 'Kampioen

worden wil natuurlijk iedereen - zowel bestuur, sponsors, als het publiek - maar het is een blijvende opgave om de ontwikkeling van spelers en daarmee de belangrijke rol van Anneloes goed stevig neer te zetten.' Dat lukt tot nu toe, maar geluiden over de mental coach als 'luxe-accessoire' zijn er zeker ook.

PERSOONLIJKE BEGELEIDING De mental coach heeft individuele gesprekken met spelers, omdat de staf ervan overtuigd is dat een speler pas presteert als het 'in zijn bovenkamer op orde is'. Onderzoek op dit moment is nog schaars, maar de staf van Lycurgus denkt dat kracht en techniek niet voldoende zijn om tot presteren te komen. Middelkoop: 'Ik spreek elke speler aan het begin van het seizoen en laat hem een talent-scan invullen. Daarna groeit er een traject rondom zijn ontwikkelingsvragen, dat voor elke speler verschillend is. Het initiatief voor een gesprek ligt bij de speler zelf, maar het kan ook gebeuren dat een begeleider iets signaleert en de speler adviseert om contact op te nemen.' Elke speler heeft een andere aansturing nodig, waardoor heel verschillende behoeften aan begeleiding kunnen ontstaan. Een gesprek kan over van alles gaan. Vaak gaat het om samenwerking of communicatie binnen het team en met de staf, maar ook heimwee, studie, het omgaan met spanning of verminderde motivatie, het maken van keuzes of het versterken van leidinggevende competenties kan aan de orde komen. Middelkoop vertelt dat ze het afgelopen jaar soms cruciale gesprekken heeft gevoerd met spelers, waarmee werd voorkomen dat ze aan het piekeren sloegen: 'Het omgaan met die hoge druk is voor geen enkele speler makkelijk. Het hart luchten of kleine veranderingen tot stand brengen kan net het verschil maken

tussen wel of niet gefocust zijn. Ik informeer de trainers niet inhoudelijk over zulke gesprekken; ik ben immers ook een vertrouwenspersoon voor de spelers. Maar ik zeg bijvoorbeeld wel: “Neem even wat tijd voor die jongen.” Dat werkt prima.’

Dercksen maakt duidelijk dat mentale ontwikkeling ook training vergt en daarmee continuïteit. ‘Ik ben zelf bijvoorbeeld bezig met visualiseren. Hoe ziet de wedstrijd voor morgen er uit? Voor het slapen gaan doe ik mijn ogen dicht en stel ik me bijvoorbeeld voor dat ik in het blok sla. Wat doe ik dan? Het helpt me om effectiever te zijn als die situatie zich echt voordoet. Ik word dan minder uit de wedstrijd gehaald, het helpt me om sneller te denken: volgende punt!’

Er is ondertussen ook wetenschappelijk bewijs dat visualiseren de weerbaarheid versterkt in de wedstrijd; het helpt om beter te presteren onder druk. Niet elke speler is bezig met visualiseren, maar bijvoorbeeld wel met het stellen van heel concrete doelen per wedstrijd. Weer een ander leert dode momenten tijdens een training te benutten met een vraag als: welke uitstraling heb ik nu? Hoe communiceer ik?

TEAMSESSIES Naast de trainingen en oefenwedstrijden zijn er teamsessies gepland in de voorbereidingsperiode van het seizoen (zie kader). De trainers/coaches nemen daarbij het voortouw, maar ook mental coach Middelkoop is hier vaak bij aanwezig. De teamsessies zijn bedoeld om de spelers als team beter te laten functioneren. Taaij: ‘Ik heb veel gerouleerd dit jaar en heb bewust niet gekozen voor een basisteam en wisselerspelers. We trainen en spelen door elkaar. Iedereen heeft toegevoegde waarde, ook spelers die niet veel speelminuten maken. Toen ik begon als trainer had ik wel een A- en een

B-team en liet ik bij trainingen die twee teams ook tegen elkaar spelen. Dat gebeurt nu niet meer: iedereen doet mee en heeft persoonlijke doelen waar hij aan werkt.’

Dercksen, die vaak vanaf de bank begint, vertelt dat dat goed werkt: ‘Als ik dan een keer wordt gewisseld, voelt het niet als: “Nu moet ik mij waarmaken tussen de kanjers”, maar kan ik direct meedraaien.’ Deze aanpak zorgt er bijvoorbeeld ook voor dat het team een tegenslag (zoals een blessure) beter kan opvangen, want er staat altijd iemand anders op.

Het blijkt dat deze keuze voor het werken in een team niet op zichzelf staat. Middelkoop: ‘We werken het hele jaar door aan het functioneren van het team. Bij de eerste teamsessie vorig jaar moest iedereen antwoord geven op de Golden Circle-vragen *what, how* en *why*. De antwoorden werden daarna in



TEAMSESSIONS

- *Meet*. Getting to know each other's drives and personality (qualities and development point and goals). Team profile: what are our strengths and development points?
- *Context of work*. Tasks and roles of players and staff. Values and standards? Team commandments?
- *Philosophy*. Sharing and discussing playing philosophy.
- *Identity*. Building our own team identity!
- *Still, back, forward*. During the season sessions with specific themes: performing under pressure, feedback, how to handle success and failure, concentration, motivation, et cetera.

ONTMOETINGEN EN VERKENNINGEN

de groep gedeeld. Dan maakt het mij niet eens zoveel uit wat ze inhoudelijk zeggen, maar ik kijk vooral naar hoe het gaat. Wie zijn er aan het woord? Hoe wordt erop elkaar gereageerd? Luisteren ze naar elkaar? Wordt er gelachen? Durven nieuwkomers wat te zeggen? Luisteren ervaren spelers naar nieuwkomers? Na die sessie dacht ik: we hebben alles in huis! Hier zit zoveel potentie in. Iedereen liet zich horen, ze borduurden voort op elkaars woorden en de meest ervaren speler vatte aan het eind alles nog even samen. Een genot om mee te maken. Dat is heel wat anders dan een sessie waarin iedereen voor zichzelf wat zegt. Dan ontstaat er niets, is er geen focus.'

Er is bovendien een team-app en die vervult een belangrijke functie. Zo kunnen nieuwe spelers die nog in het buitenland zitten al vroeg bij het proces betrokken worden. Taaij: 'Tussen kerst en oud en nieuw vorig jaar hebben we de papieren met de antwoorden op de Golden Circle-vragen weer uitgedeeld en de vraag gesteld: hoe sta je er nu in? Dat was voor mij een fantastisch moment, want toen wist ik zeker: het gaat gebeuren dit jaar! Er zat zoveel waarheid in de onderlinge interactie, de humor, de speelsheid, daar sprak zoveel vertrouwen en geloof uit - een schitterende ervaring.'

Het is belangrijk voor de staf om gedurende het jaar terug te komen op de uitspraken die door iedereen aan het begin gedaan zijn. Past dit gedrag bij jouw uitspraken, bij ons gezamenlijke doel? Taaij vertelt over een ervaring van enkele jaren geleden, toen Lycurgus ook om alle prijzen speelde maar niets won. 'We hebben toen onvoldoende op gedragsniveau geëvalueerd. We hadden daar explicieter op moeten begeleiden, de cirkel rond moeten maken.' Dercksen: 'Spelers doen soms wel eens een beetje schamper

over die teamsessies, maar ondertussen is het wel heel belangrijk. Als je een medespeler, die meestal relaxed overkomt, zijn hoge ambitie hoort uitspreken, dan gebeurt er wel wat. Dat zal een speler in de kleedkamer nooit zeggen!'

COACHEN TIJDENS DE WEDSTRIJD Het coachen tijdens de wedstrijd is (uiteraard) een ander aspect van de begeleiding. Taaij illustreert zijn rol aan de hand van een voor hem cruciaal moment van afgelopen jaar. 'De eerste finalewedstrijd in een uitverkocht huis. We zijn de grote favoriet, maar staan met 2-0 achter - echt verschrikkelijk. Ik zie een onherkenbaar team en er gebeuren dingen die ik het hele jaar nog niet gezien heb: technische fouten, tactische afspraken die niet nagekomen worden, mensen die onder het net door serveren. Ik vertrouwde er aan het einde van de tweede set nog steeds op dat het goed zou komen - we begonnen wel vaker slecht - en begon met hetzelfde team aan de derde set. De start was even slecht als de eerste twee sets! We moesten wat doen. Onze beste speler was onzichtbaar en hij bracht als persoon ook niets. Zo'n speler wissel ik niet gauw, maar de cijfers die ik binnenkreeg logen niet. Ik heb hem eruit gehaald en een speler ingebracht die normaal gesproken minder is, maar die - als hij goed is - oorlog kan maken! Het was nog nét geen wanhoopsdaad, maar het zat er wel dichtbij. En toen gebeurde er wat.'

Middelkoop neemt over: 'De zaal ontplofte! Ik zat tussen het publiek en daar was het geduld op. Arjan: doe iets! Iedereen zag wat er ontbrak en wist ook dat die speler op de bank dat wel kon brengen. Hij kan zo expressief zijn, dat hij niet alleen het team op sleeptouw neemt, maar de hele MartiniPlaza in vuur en vlam zet. De eerste bal die hij kreeg,

sloeg hij met zo'n kracht in, dat de hele zaal voelde: nu gaan we los! En dat gebeurde ook.'

Achteraf laten de cijfers zien dat hij best veel fouten maakte, sterker nog, hij was statistisch gezien zelfs de slechtste speler van het hele veld, maar dat deed er niet toe. Dercksen: 'Hij pakte ook een keer met een eenmansblok de beste aanvaller van de tegenstander en dat had psychologisch gezien een geweldig effect. Dat zie je maar als één blokje op papier terug, maar de impact is zo geweldig groot, zeker in een kolkende zaal.'

Dit is coachen in het heetst van de strijd, waarbij feiten en gevoelens strijden om voorrang. Taaij: 'Daar komt bij dat je als coach publiek bezit bent. Iedereen ziet wat je doet en vindt daar iets van, maar de wereld achter mijn keuzes is niet zichtbaar. Ik maak me - gelukkig - niet meer zo druk om die reacties en ga me niet publiekelijk verantwoorden. Ik voel me stevig, we hebben goed over de dingen nagedacht.' En tot slot: 'De speler die gewisseld werd, reageerde heel professioneel en vond dat het de beste keuze was die ik had kunnen maken. Het prikkelde hem ook, want hij was in de laatste wedstrijden van de finalereeks weergaloos.'

BLIJVEN LEREN Tegen het einde van ons gesprek zegt Dercksen: 'We zijn met elkaar bezig om alles voor elkaar te krijgen, wat je als speler en team nodig hebt om goed te kunnen presteren. Trainen in de zaal, krachttraining, persoonlijke gesprekken, teamsessies - alles heeft zijn waarde. En het is helemaal mooi als er een link is.' Wat betreft die verbinding is er nog winst te boeken, aldus Dercksen. Taaij beaamt dit: 'Er is veel contact tussen alle begeleiders, maar ik zou de relatie tussen de mentale begeleiding en de training in de zaal versterkt willen zien. Een

voorbeeld: sommige spelers zijn gebaat bij een coaching die positief is, die de goede punten steeds benadrukt, terwijl andere spelers meer leren van kritische feedback en een beetje geforceerd mogen worden. Bijvoorbeeld met: "Je springt zo hoog en slaat zo makkelijk, dat ik geen enkele bal meer in het blok wil zien." Om dit soort beslissingen te kunnen nemen is de informatie van Anneloes zeer nuttig. Daar kan ik meer mee doen, om nog effectiever te zijn. Andersom gebeurt ook: ik experimenteer in mijn begeleiding met spelers en geef dat terug aan Anneloes.' Het wordt heel helder: de staf is permanent bezig om de begeleiding van elke speler en het team te optimaliseren. Zo ontstaat tijdens het gesprek het idee om de spelers nog meer de leiding te geven bij de teamsessies. Dit gesprek vindt plaats terwijl de voorbereidingen van het seizoen 2016-2017 in volle gang zijn. Eigenlijk is elk seizoen weer een nieuw begin. Natuurlijk blijven er spelers en is er sprake van een individueel doorlopend traject, maar door de nieuwe spelers is de teamdynamiek een totaal andere. Het is de kunst om als begeleidingsteam weer fris, nieuwsgierig en open te kijken. Wat is nodig? Resultaten uit het verleden zijn geen garantie voor de toekomst. Taaij: 'Volleyballend zijn we dit jaar misschien wel beter, maar het groepsproces was vorig jaar uniek. Hoe doen we dat nog eens, terwijl de druk groter is? Dat is een hele klus, maar wel een mooie klus'. Middelkoop en Dercksen beamen dit.

TOT BESLUIT Als ik terugblik aan de hand van de vraagstelling - welke rol heeft de begeleiding gespeeld bij het leveren van deze top-prestatie? - dan is het natuurlijk onmogelijk om op basis van deze beknopte case studie harde uitspraken te doen. Was dit team met een andere staf geen kampioen geworden?



ONTMOETINGEN EN VERKENNINGEN

We weten het niet en we zullen het ook niet weten. Ik durf hier echter wel een eerste balans op te maken en enkele punten te noemen die mijns inziens begeleidingskundig van groot belang zijn geweest.

Koersvast

De staf heeft een helder omschreven missie, waarin de ontwikkeling van spelers een belangrijke rol speelt. Een dergelijke ontwikkelingsgerichte, haast (ped)agogische visie getuigt van lef en eigenzinnigheid, zeker in een context waarin kampioen worden voor veel belanghebbenden (publiek, sponsors, bestuur) het hoogste doel is. De begeleiders zien spelers niet als 'materiaal' dat gekocht en gebruikt wordt, maar als mensen die de keuze maken om een poosje bij de club te vertoeven, om beter te worden. Mooi is ook de overtuiging dat dit de Lyncurgus-manier is om kampioen te worden. Een overtuiging die de begeleiders uitdragen en hen verbindt; de staf is koersvast en niet bang tegen de stroom in te roeien.

Speler centraal

De ontwikkeling van spelers - het beter worden - is breed gedefinieerd. Er kunnen kanttekeningen geplaatst worden bij het soms dualistische taalgebruik, maar voorop staat dat voor een speler alles moet kloppen om maximaal te presteren. Het draait niet alleen om fysiek, techniek en tactiek; 'action types', temperamenten, mentale elementen en teamfunctioneren komen serieus en planmatig aan bod. Relevante zaken van buitenaf (bijvoorbeeld uit de privésfeer) kunnen ook onderwerp zijn van een begeleidingskundig contact. Het draait om de speler. Dit leidt tot een breed samengesteld begeleidingsteam, waarin ieder een bijdrage levert. Interessant is de vraag hoever de begeleiders daarin

gaan. Wanneer is de ruis zo heftig of is het appel op de staf zo groot, dat het niet meer gewenst of mogelijk is om deze vragen begeleidingskundig aan te kunnen?

De cirkel rond

De staf richt zich niet op het formuleren van mooie intenties en het schrijven van fraaie plannen, maar steekt de handen uit de mouwen. De papieren werkelijkheid is teruggebracht tot wat direct noodzakelijk is om te kunnen doen wat er bedacht is. Daartoe is de visie geformuleerd in concreet gedrag en andere observeerbare punten en staat er expliciet bijgeschreven: 'We expect above from every player and staffmember unconditionally.' En het gebeurt: er zijn uitgebreide intakes en individuele gesprekken, er staan teamsessies in het programma, uitgesproken ambities worden gecheckt in de loop van het seizoen en gedragsregels komen aan bod in evaluaties. Er gebeurt wat er gezegd wordt en geschreven staat. Er zijn geen papieren tijgers, de cirkel wordt rondgemaakt.

Openheid

De open en informele communicatie binnen de staf en tussen de staf en het team is van groot belang. Er zijn korte lijnen, wat gezien de schaal (het gaat in totaal om 25 spelers en 10 begeleiders) ook goed mogelijk is. In het gesprek viel me de openheid tussen de hoofdcoach, de mental coach en de speler op. De verhalen uit de kleedkamer stonden gelijkwaardig naast de opvattingen van de coach of de ervaringen van de mental coach. Ik proefde respect voor elkaars blik op de 'werkelijkheid'. Openheid en respect die naar mijn idee gebaseerd zijn op ieders wil om te leren. Niet alleen de spelers leren, ook de begeleiders doen dat. Tijdens het gesprek

ontstonden er spontaan ideeën om het dit jaar weer anders en beter te doen.

Leerlijnen

Begeleiders worden nogal eens ingeschakeld als er iets mis is bij iemand, in een team of een organisatie; de teamsamenstelling is dan vaak een gegeven. In de sport komt het veel voor dat er jaarlijks (of vaker) flinke mutaties plaatsvinden in de bemensing. Dat is lastig voor de continuïteit, maar Lycurgus laat zien dat het ook een voordeel biedt: er kan elk jaar steeds met een scherpe visie aan het team gebouwd worden. Op dat fundament kunnen - onderwijskundig gezegd - enkele leerlijnen gebouwd worden. Het zorgt ervoor

dat de begeleiding meer gericht kan worden op het ondersteunen van leerprocessen dan op het oplossen van problemen. 

BRONNEN

- Lycurgus. *Eredivisie volleybal, seizoen 2016-2017*.
- Lycurgus. *Team and personal development program, 2016-2017*.
- Lycurgus. *Action type dimensions team overview, 2015-2016*.