

De coach als communicator

'Je moet als coach een veelkoppig monster zijn'



DEEL 5

De goede coach hoort, volgens de methode-Murphy, naast al zijn andere vaardigheden vooral thuis te zijn in de mentale processen. Je beïnvloedt die door te communiceren en daarmee treedt de coach in de rol van communicator, eigenlijk zijn voornaamste rol in het sportleven.

De coach gebruikt daarbij woorden, maar dat is niet het belangrijkste. 'Woorden zijn slechts zeven procent van de boodschap. Intonatie en lichaamstaal zijn goed voor 93 procent. Je moet vooral congruent zijn. Wat je zegt, moet in woord en lichaamstaal hetzelfde zijn. Als je slap voor je ploeg staat, denken ze: hij zegt dat nou wel zo mooi, maar ik geloof er geen snars van. Die sporter denkt: mij fop je niet. De kracht van een boodschap neemt met vijftig procent af, als-ie detoneert met de lichaamstaal van de coach.' 'Een coach heeft te maken met iemands diepere drijfveren om diens doelen te halen. Je moet weten welke die doelen zijn. Anders hebben we het over een doelloos bestaan. Ik ken natuurlijk mensen die werken zonder doel. Die gaan van dag naar dag. Een slechte planning verraadt hen en evalueren is er ook niet bij. Om die diepere drijfveren te vinden, moet je verbinding kunnen maken. Ben jij als coach in staat op verschillende niveaus met je sporters te communiceren? Ben jij in staat inzicht te krijgen in wat die sporter vanbinnen werkelijk wil? Kun je contact maken met zijn doelen en denkstijlen?'

Haalbare doelen

'Ik heb het niet over droomdoelen, over die pot met goud. Die willen we allemaal innen. Dat moet je snel vergeten. Je zorgt ervoor dat de doelen goed geformuleerd worden, dat ze een tijdlijn hebben, realistisch en uitdagend zijn. Doelen zijn gemaakt om gehaald te worden. En niet om niet gehaald te worden.' 'Beter worden, zelfvertrouwen krijgen heeft nu eenmaal te maken met het halen van je doelen. Een realistisch doel is een haalbaar doel. Een ver gelegen doel - ik wil de Tour de France winnen - mag een renner als Leipheimer één keer uitspreken en daarna moet-ie zich stilhouden. Als hij

dat blijft zeggen, krijgt hij er last van. Dat andere mensen gaan zeggen: hoe ver ben je nou?' Peter Murphy heeft het met geloofsgevoel Ton Boot gehad over de blokkerende werking van het verkeerde doel. 'Het gaat helemaal niet om winnen als je coacht. Het gaat om de pure expressie van je spelers en je zijn. Van wat je kan en met welke overtuiging. Als je dat wat je kunt goed doet, is de kans dat je gaat winnen veel groter.'

Hogere doelen

'Altijd dat krampachtige aanvoelen om winst, dat werkt niet. Daar was ik snel achter. Winnen heb je niet in de hand, niet in teamsporten, niet in individuele sporten. Dat resultaat heeft te maken met de ander. Het is zo onlogisch je daarop te focussen. Zeggen dat je de Tour gaat winnen, mag één keer. Daarna kun je beter zwijgen. Je lot afhankelijk maken van het resultaat is zo'n grote valkuil.' 'Er zijn hogere doelen in het sportleven. Dan spreek je over zingeving. Waarvoor doe je het allemaal. Kan je communiceren op het niveau van identiteit.

'Je lot afhankelijk maken van het resultaat is zo'n grote valstrik'

Welke vragen stel je dan? Wie is die sporter? Wie is hij als persoon, in het dagelijks leven en in de sport? Wie zijn wij als team? Als dat op individueel of teamniveau onbekend is dan kan je het presteren echt vergeten. Wat maakt van hem dat hij doet zoals hij doet? Zit zijn zelfvertrouwen erg vast aan wat hij is in de sport? Of is het meer gekoppeld aan zijn persoonlijkheid? In dat geval gaat zijn zelfvertrouwen er niet aan als het eens een periode wat minder gaat in de sport. Maar als het niet

goed blijft gaan met je sporter, dan ga je als coach uitzoeken of het niet breder ligt.' 'Het zou ook slecht zijn als een coach zijn eigen zelfvertrouwen koppelt aan het verloop van zijn wedstrijden. Ik zeg dan altijd: de tegenstander die van jou

'Als je altijd doet wat je deed, dan krijg je ook altijd wat je kreeg'

wint, gaat met jouw sporttas van zelfvertrouwen de deur uit. Wie verzint zoiets nou? Ik niet. Maar ik zou ze niet graag de kost geven die zo met de zaken omspringen.'

Identiteit en overtuiging

Na doelen komen de niveaus van identiteit en overtuiging. 'Die bepalen heel sterk hoe jij tegen de realiteit aankijkt, hoe jij je leven inricht. Dat is jouw houvast. Daar doe je het mee. Wil je dus vernieuwen, veranderen en is er iets dat jouw pupil tegenhoudt in die gedachtegang mee te gaan, dan heeft dat vaak te maken met het overtuigingsniveau. Als je niet op dat niveau kunt binnenkomen, dan ben je kansloos.'

'Ik geef altijd het voorbeeld van de voetballer die zo overtuigd is van buitenom passeren dat hij het binnendoor niet wenst aan te leren. Hij is niet overtuigd van het nut het anders te doen. Jij zegt: de tegenstander is op jouw vaste passeerbeweging ingesteld. Hij reageert: ik heb daarvan maar één keer per wedstrijd last. Ik ga niet zoveel tijd investeren in zo'n zeldzaam voorkomende actie. Als die speler de overtuiging niet heeft om het anders te doen, zal hij die actie binnendoor nooit aanleren. No way.'

'De coach moet in staat zijn de overtuiging om te buigen. Hij moet dan op verschillende niveaus kunnen communi-

ren. Op doelenniveau. Op identiteitsniveau (wie is die persoon?). Op overtuigingsniveau. Op capaciteitsniveau (de techniek is heilig). 'Onder capaciteitsniveau kom je gedrag tegen. Als iemand iets nog niet kan uitvoeren in het veld, dan kan je een of twee niveaus hoger vaak de oplossing vinden. Misschien is het doel wel te hoog gegrepen. Er zit een rangorde in die niveaus. Het halen van doelen stuurt aan wie je bent, je identiteit. Je doet zelfkennis op. Als ik het zo doe, dan lukt me dat. Zelfkennis en zelfontplooiing genereren makkelijk je zelfvertrouwen. Dat maakt weer dat je een bepaalde overtuiging kunt aansturen die succesvol is.'

Behoudend of gedurfd

Op dat niveau ziet Murphy twee groepen. 'Ik zie coaches en sporters met sterk belemmerende overtuigingen. Dat zijn de overtuigingen die zorgen dat je niet verder komt. Als je altijd doet wat je deed dan krijg je ook altijd wat je kreeg. Ik zie ook coaches die krachtgevende of niet-beperkende overtuigingen hebben. Zij staan open voor verandering. Als je het zo en zo doet, kun je ergens naartoe werken.' 'De belemmerende overtuiging is vaak angst, de angst van het niet halen en het niet kunnen. Als ik dat niet doe, voorkom ik pijn. Als ik dat niet doe,

'Het is zinvol om te coachen op de grens van net en niet haalbaar'

kom ik niet te laat. Terwijl de betere optie is: als ik dat doe, ben ik op tijd.' 'Het is zinvol om te coachen op de grens van net en niet haalbaar. Coaches wil zeggen dat de coach op training weet: om beter te worden is het noodzakelijk om sporter en team regelmatig uit de Comfort Zone te halen. Als ze zich prettig voelen, dan loopt het. Maar de kunst is ze uit de Comfort Zone te halen en in een onbekend gebied te brengen, waar nieuwe dingen gebeuren. Het is net als langs de rand van de Grand Canyon lopen. Behoudend of gedurfd. Blijf je bij de

rand weg, of ga je erop lopen om het diep liggende mooie landschap van de canyon beter te kunnen zien, niet bang om naar beneden te flikkeren. Dat zijn keuzes.'

Stijlflexibiliteit

'De coach kiest voor elke sporter zijn eigen stijl. Dat heet stijlflexibiliteit. Ernst Happel hanteerde altijd de Kein Geloel-opvatting, met weinig woorden. 'Die vaste stijlkeuze is achterhaald. Altijd wordt weer de vergissing gemaakt dat je jouw unieke stijl zou verloochenen als je je aanpast. Dat je niet meer jezelf zou zijn. Die angst proef ik vaak.' 'Heus, jouw persoonlijkheid vormt zich door te zijn wie je bent. Hoe je denkt en voelt, wat je nodig hebt en wat je zegt en doet. En daarnaast speel je rollen. Een persoon is wie je bent. Een rol is

'Gedrag is heel wat anders dan identiteit'

wat je speelt. Als je een andere rol moet spelen, van boeman of mediator, dan is die coach nog steeds dezelfde, maar die rol wordt zichtbaar in gedrag. En gedrag is heel wat anders dan identiteit. Als je vaak de boeman speelt en je denkt: ik blijf hem altijd spelen, dan sluit je niet aan bij het moment waarin iets anders wordt gevraagd. Je moet als coach een veelkoppig monster zijn.' 'Om beter te worden op het veld werk je aan de relatie doelen, identiteit, overtuigingen en capaciteiten, gedrag. Dat kan elkaar van bovenaf zeer sterk beïnvloeden bij veranderingsprocessen. De coach zal moeten herkennen op welk niveau hij zijn sporter aanspreekt en aangesproken wordt.' 'Dat is coachen: inzicht hebben in de verschillende zogenaamde logische communicatieniveaus zoals antropoloog Gregory Bateson ze formuleerde. Daar liggen de sleutels tot succes. Maar je moet de deur zelf opendraaien. Ervaring is niet nodig.' 'Ik heb zelf ook alles aangeleerd, alles moet je een eerste keer doen. Dat is de beginnersgeest; die kent geen angst.'

Peter Murphy over Joost Bellaart, bondscoach van de nationale hockeyploeg bij de mannen: 'Als communiceren luisteren en snel oppikken betekent, dan is Joost Bellaart voor mij een heel goede communicator onder de Nederlandse topcoaches. Ik heb hem hoog zitten. Hij maakt snel rapport, zoals dat in de terminologie heet. Hij heeft vlot contact met anderen. Hij wekt ook vertrouwen. Een man die een praatje maakt in de sfeer van uitwisseling van gedachten. Hij neemt kennis van de ideeën van anderen. Daar is-ie een kei in. Zonder overigens zijn eigen ideeën opzij te schuiven. Je hebt snel dialoog met hem. Het is dialoog in plaats van monoloog. Hij dicteert niet, wel luistert hij eerst goed. Voor de juiste interactie. Hij is een goede matcher. Matchen in communicatie is snel denken in overeenkomsten in plaats van in verschillen. Dat is mismatches. Er zijn, dat is een gegeven, altijd overeenkomsten tussen mensen. Het is de keus: ga je voor de overeenkomsten of voor de verschillen. Velen bijten zich snel vast in het verschil. Dat zijn mensen die van nature mismatches en ja-maren. Dan mismatch je terug. Bellaart is ook iemand die veel in de vragende vorm werkt. Jij hebt iets dat hij kan gebruiken. Hij doet dat in de onbewuste vorm. Hij is gewoon zo. Vragen stellen, we hebben het de vorige keer vastgesteld, is de belangrijkste vorm van coachen. Bellaart nodigt uit, is geïnteresseerd in wat een ander denkt. Hij neemt kennis en vertaalt dat in vragen terug. Hij heeft een stel goede oren. Oren zijn het voornaamste gereedschap van de communicator. Bellaart is zich ook heel goed bewust van de betekenis van zijn communicatie. Hij kan heel kort en snel de antwoorden terugkrijgen die hij wenst. Hij is zich dat bewust en gebruikt het ook. Zijn manier is: one way or another. Hij gaat aan de kant van de oorzaak staan, niet aan die van het gevolg. Als de ander het niet snapt, dan vraag je het anders. Heb je daaraan gedacht? Snap ik dit goed? Mag ik de vraag herhalen of nog eens anders stellen? Joost is een duidelijke communicator.'