

Teambuilding

Teambuilding. Over niets en niemand heeft meestercoach Peter Murphy door de jaren heen zo nagedacht als over al die facetten van het bouwen van het juiste team, de ploeg die onder spanning niet uit elkaar valt, maar elkaar juist versterkt.

Murphy was een van de eersten, zo niet de eerste, in Nederland die teambuilding als term en aanpak lanceerde en zich er als coach naar ging gedragen. Hij zegt nog steeds niet uitgeleerd te zijn over het fenomeen van de synergie, van 'hoe de som der delen altijd meer is dan de afzonderlijke delen bij elkaar opgeteld'. Hij ervoer dat als jonge volleyballer, in de dagen dat bij hem de ambitie van het coachschap begon te ontluiken. 'Ik ontdekte dat, als je een team goed bouwt en als speler lang aan elkaar kunt blijven hangen - niet alleen technisch en strategisch, maar ook op emotioneel niveau - je elkaar versterkt. Je wordt sterker dan sterk.'

Legers en sportploegen

Murphy kreeg de eerste beginselen van teambuilding op jonge leeftijd van zijn vader mee. Murphy senior was luitenant en zat als leidinggevende in het

'Die survival heb ik gedaan met één liter water en een pak koekjes'

Canadese leger dat zich maandenlang voorbereidde op de landing in Normandië, op 6 juni 1944, die uiteindelijk beslissend zou zijn voor de afloop van de Tweede Wereldoorlog. 'Die Canadezen waren net als andere geallieerde legers een lange periode gelegerd in het zuiden van Engeland. Daar werd destijds al aan teambuilding gedaan. Het was de voorbereiding op de allermeest moeilijke momenten. Hoe je als peloton aan elkaar moet blijven hangen. Ervoor moet zorgen dat je niet in verschillende eenheden uit elkaar valt. Er werd door dat Canadese leger thuis ook in de sneeuw bij 30 graden onder nul

getraind, om samen te leren overleven. Ontbering maakt sterk.' 'Het is nogal wat, als je daar onder vijandelijk vuur dat strand moet bestormen. Dan is het echt overleven geworden. Intussen moet je wel met elkaar in verbinding blijven. Dan is het echt één voor allen, allen voor één. Dat leerden de Canadese soldaten toen al.' Hij hoorde er zijn vader over uit, al geeft hij direct toe dat legers en sportploegen lastig zijn te vergelijken. Murphy is geen man om te chargeren. 'Het gaat over: kan jij mij en kan ik jou vertrouwen, als we het zwaar krijgen? En ben jij er, als ik persoonlijk het zwaar krijg? Het gaat over intimiteit en sociale veiligheid. Hoe krijg je zo'n houding en hoe leer je dat?'

Cadans

Het leerproces wordt het snelst doorlopen onder extreme omstandigheden. Peter Murphy hield in 1991 zijn later beroemd geworden survival in de Ardennen, waaruit de nationale vrouwenvolleybalploeg zoveel kracht putte dat via de EK-finale in Rome de onhaalbaar geachte, olympische plaatsing voor Barcelona 1992 werd afgedwongen. Murphy ging zelf mee. 'Ben jij mee geweest op survival? Shit, dat is consequent!', luidde de kop boven een befaamd verhaal van Murphy en tenniscollega Stanley Franker in *Sport International*. Uit *SI*: 'Je mocht kiezen uit veertig items. Ik dacht: dan kun je net zo goed naar de Efteling gaan. Ik heb het gedaan met één liter water en een pak koekjes. Een slaapzak heb ik niet meegenomen.' 'Er moest nog zeven kilometer worden gelopen. Ik had opeens een cadans: wat er ook gebeurt, dóórlopen. Als je eenmaal in een cadans komt dan kun je nog honderd kilometer verder. Dat zeg ik ook altijd tegen de spelers: Jullie denken maar dat je moe bent...

Vrouwen kunnen trouwens veel harder trainen dan mannen. Ze gaan veel dieper.'

'Tot daar en niet verder'

'We lopen en ik ga steeds harder, harder, harder. Het werd heel emotioneel. Iedereen loopt in zijn eigen trance en eigen ritme. Ook een bijzonder leer-moment. Een lang lint werd het. Blären, niet te geloven, maar ik voelde ze pas na afloop. We hebben ten slotte op elkaar gewacht. Met z'n allen hebben we de laatste vijftig meter gelopen.' De survival was primair bedoeld om de teruggehaalde spelverdeelster Heleen Crielaard wier dominantie en wedijver Murphy als onvervangbare elementen van zijn team had aange-merkt weer in de ploeg te laten passen. 'Ik had het haar in de maanden voorafgaande aan de survival tijdens de zaaltraining al heel moeilijk gemaakt. Het was voor mij een test. Ik had mezelf drie maanden gegeven voor dat project. Ze heeft er tijdenslang heel weinig plezier aan beleefd.' 'Soms wilde Crielaard afhaken, maar er was toch iets in haar dat zei: niet afhaken, want misschien kan er nog iets bijzonders gebeuren. Ik wil dat niet missen. Dan blijf je. Voor mij was het: dit zijn de regels en het is *your choice*.' 'Zo werd ze op die survival moe.'

'Vrouwen kunnen veel harder trainen dan mannen'

Fysiek ben je dat niet echt, het is meer een mentale kwestie. Zij had een bepaald punt op de kaart in gedachten. Tot daar wilde ze gaan en niet verder. Als je jezelf als doel stelt één kilometer verder te gaan dan kom je die ene kilometer ook verder. Wij stoppen, om te

'Ontbering maakt sterk'



DEEL 8

praten met Crielaard. Overleg. Nog drie kilometer, joh. We kwamen eruit. Zij ging verder.'

Inspiratiebronnen

Het waren in de Ardennen bewust gekozen, niet-sportspecifieke omstandigheden waaronder werd gewerkt, want teambuilding laat zich gemakke-

'Mensen die hun zwakheid durven tonen, zijn de kracht van je team'

lijker genereren in andersoortige situaties. 'Je leert elkaar kennen, wie je bent, wat je nodig hebt, maar dan in een andere situatie. Dat blijkt heel goed te werken, zo'n gemeenschappelijke ervaring in een andersoortige context. Omzetten naar het spel is vervolgens ook een kunst.' De inspiratie kwam grotendeels van zijn goede volleybalvrienden Doug Beal en Bill Neville. De Amerikaan Beal behaalde met het Amerikaanse mannenvolleybalteam een gouden medaille op de Olympische Spelen van Los Angeles 1984. Tijdens een drie weken durende *outward bound* in de Rocky Mountains werd een *powerhouseteam* gesmeed uit een zeer talentvolle, individualistisch ingestelde groep. De aanpak in 1991 kwam voor een deel van John Syer, de Schotse sportpsycholoog van het bedrijf The Sporting Bodymind, en werd begeleid door organisatiepsycholoog Leo Oosterom. Syer had voor het in problemen verkerende mannenvolleybalteam, in 1990, een plan van aanpak gemaakt. Peter Murphy - destijds technisch directeur van de NeVoBo - was daarbij nauw betrokken.

Drietrapsraket

De aanpak bij de mannen was gebaseerd op het beter leren kennen van elkaar. Het ging daarbij om een 'drietrapsraket'. 'Allereerst: leer jezelf kennen, wie je bent, wat je identiteit en wat je potentieel is. Als je dat niet van jezelf weet dan ligt daar een grote uitdaging.' 'Vervolgens: leer de ander, de teamge-

noot, kennen. Want je kracht ligt onder andere in de combinatie met die ander. Je wordt geacht te weten welke schakel jij vormt in die relatie tussen al die spelers. Die zelfkennis is er vaak wel, maar daarmee houdt het meestal op. De kennis en het inzicht in die ander ontbreken. Dat je begrijpt waarom iemand doet zoals-ie doet en dat type voorkeursgedrag vertoont.' 'Ten slotte, ook volgens Syer: weet wat de behoefte van je team is. Wat hebben wij als team nodig? Wat voelen en denken wij als team? Waar zit onze kracht als team?'

Gemiste kansen

In zulke diepgravende groeps gesprekken kwam de nationale mannenploeg - gecoacht door Harry Brokking en aangevoerd door een denker als Avital Selinger - in 1990 tot zichzelf. Murphy onderkende altijd al de potentie van een verbeterde samenwerking. Er blijft in zijn ogen zoveel kracht liggen door elkaar tegenwerkende factoren en actoren. 'We laten in teamsporten heel veel kracht onbenut, omdat we zaken onbesproken laten. Het is ons te moeilijk. Het zijn gemiste kansen en mogelijkheden.'

'Teambuilding is niet gezellig met elkaar om de tafel hangen om de sfeer te verbeteren'

'Het gaat erom dat je een eenheid wordt die elkaar versterkt en een onderlinge afhankelijkheid opbouwt. En dat je niet in de valkuil trapt dat je in plaats van de tegenpartij je eigen teamgenoot gaat bestrijden, omdat bepaald gedrag je niet bevalt.' Dat laatste gebeurde destijds in de nationale mannenploeg, de latere olympische kampioen (1996). De Friezen met hun opgeruimde karakter - Van der Meulen, Posthuma en Zoodsma - werd door een ernstig type als Ron Zwerver de maat genomen. Zij gedroegen zich anders dan hij, de man die 24 uur per dag aanspreekbaar wenste te zijn op zijn topsporthouding. Dat werd niet geaccepteerd.

'Het gaat er bij teambuilding om de juiste metafoer te kiezen. Je kiest dan als coach een rol. Dat kan ijersterk werken. In 1985 trainde ik samen met Johan van de Haar Brother Martinus. Mijn geachte collega Pierre Mathieu van Starlift had bij de competitiewedstrijd een tuinkabouter neergezet om mijn spelverdeler (Avital Selinger) te imponeren. Ik vond het van weinig respect getuigen. Ik zou het niet doen, maar hij had wel een punt. Het stond 1-0 voor Starlift. Het zat in de koppen van onze jongens. Reageren was onhandig omdat je dan direct in de verdediging wordt gedrongen. Gevolg: 2-0. Ik moest iets verzinnen, het herkaderen, er iets voor in de plaats zetten. Na een training, in de kleedkamer kreeg ik zowaar een ingeving. Starlift blufte: wij spelen de beslissingswedstrijd gewoon in de Bankrashal, onze thuishal. En ze straalden een houding uit van: maakt ons niet uit, ook daar voelen we ons heer en meester. We zoeken ze op in eigen omgeving. In de kleedkamer heb ik de spelers toen een metafoer, gebaseerd op beelden uit de film The Holy Grail, voorgehouden. De hal werd een kasteel, met kantelen, een ophaalbrug. Laat maar komen, heb ik gezegd. Ze denken dat ze bij ons in een vijandige hal komen, maar dat is ons kasteel. Wij kennen alle sluiptwegen en valkuilen. Zij zien geen vijand, wij zitten overal verborgen, en wij wachten af. Wij zijn stil, zij komen binnengereden, want wij hebben de brug omlaag gelaten. Komt u maar. Ze zoeken ons op de binnenplaats nadat wij snel de brug hebben opgehaald. Waar zijn die lui van Brother? En dan komen wij tevoorschijn. Met pek, pijp en boog. Pok, pok, zal het gaan. De coach en de aanvoerder laten we in leven. En we zullen hen vragen: en, kunnen wij u nog meer van dienst zijn? Dat is het verhaal. Dat was het verhaal. Een metafoer geeft een signaal naar het onbewuste. Het was misstil in de kleedkamer van de Bankras, en dat met mannen als Brokking, Goedkoop, Boudrie, Avital en Brouwers op de bankjes. Onze positie voor die wedstrijd was bepaald. We wonnen met 3-1. We werden kampioen.'

Essenties

Te vaak wordt volgens Murphy teambuilding - een aan inflatie onderhevige term - gezien als de zaken een beetje uitpraten of gezellig met elkaar aan een tafel hangen om de sfeer te verbeteren. 'Maar het gaat om de essenties die daaronder liggen. Vertrouwen, intimiteit en sociale veiligheid vormen de basis. En zwakheid is je kracht. Mensen die hun zwakheid durven tonen, zijn de kracht van je team. Maar als iemand daarover heeft durven vertellen dan moet het bij die anderen in vertrouwde, in veilige handen zijn. Nooit mag jouw valkuil door anderen worden rondverteld.' <<

Volgende keer meer over teambuilding