

Trainers negeren helft van mogelijkheden

Tekst/
Paul Geerars

In de voetbalwereld zijn veel mensen sceptisch als het gaat om mental coaching. Voetbal is geen exacte wetenschap en we kunnen er niet onder uit dat een trainer het merendeel van zijn tijd te maken heeft met mensen. Als die mensen zich prettig voelen, is de kans groter dat ze optimaal functioneren. De Voetbaltrainer had een gesprek met Danny Warbout en Martin Beljon. Zij zijn vooral werkzaam in het bedrijfsleven, maar hebben ook de trainersstaf en de spelers van SC Heerenveen begeleid in het laatste seizoen van Foppe de Haan. 'Wij zijn niet zo zeer mental coaches als wel gedragsadviseurs,' stelt het duo aan het begin van het interview.

'Niet alleen praten over t



De mentale coaches

Martin Beljon heeft ruim twintig jaar leidinggevende ervaring, voornamelijk opgedaan in commerciële dienstverlening. In 1990 startte hij met een bureau voor werving en selectie en personal development.

Danny Warbout heeft brede ervaring op het gebied van Human Resource Management. Hij is ruim twintig jaar werkzaam geweest als Hoofd P&O en was daarnaast jarenlang docent Personeelsmanagement aan de Hogeschool in Alkmaar.

Samen hebben Beljon en Warbout hun krachten gebundeld in Het Tiende Huis, een bureau met een ongewone missie. Hun taken en doelen zijn namelijk niet verankerd binnen een afgebakend werkterrein of vast omlijnd programma. Onder het motto dat theorie alleen maar belangrijk is als de praktijk er beter van wordt. Dat is de insteek van de begeleiding en het advieswerk.

Danny Warbout en Martin Beljon nemen doorgaans ondernemers en managers uit het bedrijfsleven mee naar het buitenland voor een vijfdaagse sessie. Daarin staat de persoonlijke ontwikkeling centraal. Men moet inzicht krijgen in de mens achter de functie. SC Heerenveen heeft in 2004 ook gebruik gemaakt van Warbout en Beljon. Het ging dus om de mens achter de trainer en de mens achter de speler.

Voetballer en mens

Danny Warbout: "Als het mis gaat met een profvoetballer, gaat het wat de oorzaak betreft maar zelden mis op het voetbaltechnische vlak. Iedereen kan op dat niveau goed voetballen. Meestal is er sprake van mentale oorzaken. De voetballer is ook mens. En elk mens wil lekker in zijn vel zitten. Daar moet ook aandacht voor zijn. Als een speler iedere keer weer 'op zeker' speelt, is er vaak op mentaal gebied wat aan de hand. Een speler die verantwoord risico in zijn spel legt, zit blijkbaar lekker in zijn vel. Als trainer moet je dergelijke signalen kunnen herkennen. Je moet wat afweten van persoonlijkheid en allerlei zaken die het gedrag van je spelers

beïnvloeden. Trainers die dit afdoen als 'zweverij', zijn vaak zelf bang om zich hierin te verdiepen. Of er is sprake van projectie van eigen onmacht. Of men is simpelweg niet geïnteresseerd in de mens achter de speler. En dat is jammer. Sterker nog: een gemiste kans.

Een speler die zich enkel identificeert aan het voetballer-zijn, heeft uiteindelijk een kleinere kans om 'het' te maken. Als iemand zijn eigenwaarde en zelfvertrouwen enkel en alleen afmeet aan de sportprestatie, dan geeft dat zo'n enorme stress dat de druk wel eens te groot kan worden. Wij koppelen de mens en de sporter (of trainer) los van elkaar. Wij zorgen ervoor dat hij als mens goed in zijn vel zit, waardoor de kans veel groter wordt dat hij ook beter functioneert

op sportgebied. Een uitstekende voetballer die als mens onzeker is, zal nooit optimaal functioneren. Vertaal dit naar de trainer: iemand die alles zegt te weten, die zich nooit kwetsbaar durft op te stellen, heeft een grote kans uiteindelijk door de mand te vallen. Deze trainer verbindt zijn eigenwaarde aan de prestatie die hij levert."

Mentale aspect

Martin Beljon: "Begin 2004 hebben we met alle spelers van SC Heerenveen gesproken. Aan de groepsessie en de eerste individuele gespreksronde heeft iedereen deelgenomen. Daarna kon men zelf beslissen of men ook individueel verder met ons wilde. Dat wilde iedereen behalve twee spelers. Dan hebben we het dus over jonge mensen die zeggen dat ze nu een-

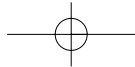
maal zijn zoals ze zijn en dat ze niet verwachten dat ze nog veranderen. Een misvatting, want we zijn van mening dat je op je tachtigste nog wat kunt leren.

De meeste spelers gingen echter gelukkig wel het gesprek aan. De gemiddelde conclusie na de vraag wat nu de prestaties van een profvoetballer bepaalt: 50% is techniek/tactiek/fysiek en 50% is mentaal: het geestelijk welzijn. Let wel, dit was niet onze mening, maar de mening van de spelers. Iedereen wist vervolgens goed aan te geven wat er bij hem op voetbaltechnisch vlak verbeterd kon worden. Niemand kon echter echte verbeterpunten aangeven op het mentale vlak. Als de helft wordt bepaald door mentale aspecten, dan moet men daar dus aandacht aan besteden. Hans Vonk

r techniek en tactiek'



Wim Dusseldorp, Henk Heising en Danny Warbout samen in bespreking



Met Foppe de Haan had Heerenveen vorig jaar een succesvol seizoen. Het team werd uiteindelijk vierde. De Haan durft te beweren dat de activiteiten van Warbout en Beljon daaraan bijgedragen hebben.



Foppe de Haan: "Ik denk dat we in het algemeen bij Heerenveen wel goed contact met spelers hadden. Behalve voor het voetbaltechnische, -tactische en fysieke, was er ook best aandacht voor 'het persoonlijke'. Door de drukte, de druk van het moeten presteren, heb je echter soms wel de neiging om er aan voorbij te gaan. Dan mis ik wat. Ik ontdek dan niet wat de spelers écht denken, wat hun onderliggende kwaliteiten zijn. Iemand kan immers vaak méér dan hij denkt te kunnen. Juist bij jonge mensen is het van belang dat ze een goed zelfbeeld hebben: wat wil ik bereiken, hoe ga ik dat doen, niet morgen maar vandaag. Dit geldt niet alleen in

de voetballerij, maar voor alle beginnende beroepsbeoefenaars.

Ik kwam Martin bij Heerenveen tegen en even later hebben we in een gesprek met Hoofd Opleiding Henk Heising gefilosofeerd over de mogelijkheden die Martin en Danny konden bieden. Hoe moesten we het aanpakken? We vonden het geen goed idee om direct bij de spelers te beginnen. Onze verwachting was dat dat niets zou worden, dat de meesten er té sceptisch tegenover zouden staan. Daarom zijn we begonnen met de trainers van Heerenveen. Ook zij moeten communiceren, samenwerken. In een interlandperiode waren de meeste spelers weg en toen zijn ze een paar dagen met de trainers aan de gang gegaan. In het begin was iedereen afwachting en dat is misschien wel logisch. Er is een veilige situatie nodig, er wordt namelijk verwacht dat je je open opstelt. Dat je uitspreekt wat je van jezelf en van anderen vindt. Spelenderwijs word je met jezelf geconfronteerd, wordt je een spiegel voorgehouden. Martin Beljon 'pest' je, hij stelt de meest 'vervelende' vragen, terwijl Danny Warbout de achterliggende theorieën aangeeft, vertelt hoe dingen werken. We zijn nu ruim een jaar later en bij Heerenveen zal deze activiteit weer een vervolg krijgen bij de jeugdtrainers. Dat geeft wel aan dat het goed is bevallen. (Inmiddels zijn Beljon en Warbout weer actief bij SC Heerenveen, red.)

Na de activiteit met de trainers hebben we het weer samen met Henk Heising geëvalueerd. Om het bij de voetballers te doen, moest het nóg praktischer en meer confronterend worden, met minder theorieën. In de eerste week na de winterstop hebben we er een paar trainingen uitgehaald. In drie dagdelen zijn Martin en Danny aan de gang gegaan met de spelers. Daarbij was de spelersgroep vanwege het aantal wel in twee helften verdeeld. De meeste spelers reageerden redelijk positief. Slechts twee spelers wilden niet verder deelnemen en dat recht hadden ze omdat het allemaal op vrijwillige basis was. Vervolgens hebben Martin en Danny tijdens het trainingskamp op Malta individuele gesprekken gevoerd. Ik durf wel te stellen dat de spelers opener geworden zijn, naar mij en naar de andere spelers. Er was meer en betere communicatie, men begreep elkaar beter. Minder 'Ja, maar...', kwetsbaarder durven opstellen, dunner harnasje optrekken, prettiger samenwerken. Dit kan ik doortrekken naar het voetbalveld. De Zweden wilden achterin met vier man op lijn, terwijl ik zelf, maar ook de voorhoedespelers meer naar voren wilden voetballen. Hier zijn we met z'n allen uitgekomen. De Zweden begrepen onze ideeën en we zijn meer naar voren gaan spelen. Al met al moeten spelers fris aan de wedstrijd beginnen, 'met de kop schoon'. Bij sommigen zag ik op dat gebied echt verbeteringen, zij konden zich beter géven. Ook zag ik kleine veranderingen tijdens de training, bijvoorbeeld dat de spelers meer op eigen initiatief specifieke zaken zoals vrije trappen gingen oefenen, zonder dat ik daar als trainer om had gevraagd."

als derde keeper van Ajax is daar een goed voorbeeld van. Die wordt op een gegeven moment opgesteld op basis van zijn mentale meerwaarde, oftewel het uitstralen van rust, het coachen van de verdediging, enzovoorts.

Aansluitend aan de groepssessie zijn we toen meegegaan op het trainingskamp van SC Heerenveen. Eén van de gevolgen was dat er meer en beter werd gecommuniceerd. Op een gegeven moment heeft de achterhoede spontaan op het veld gezeten om wat zaken door te nemen. Diverse nationaliteiten waren daarbij aanwezig. Het bleek dat niet iedereen op dezelfde lijn zat wat betreft bijvoorbeeld risico durven nemen als verdediging.

Ik heb wel eens bij een overleg van jeugdtrainers gezeten. Toen werden de wedstrijden van het afgelopen weekend besproken. Een team had te

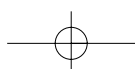
Vervormingen/kwaliteiten

Bot	princiepelijk
Arrogant/macho	zelfverzekerd
Chaotisch	creatief
Drammerig	daadkrachtig
Besluiteloos	improviserend
Agressief	gedreven

gen Ajax gespeeld. Er was verloren en er volgde alleen een voetbaltactische analyse. De trainer sprak niet over de vraag of het de spelers mentaal misschien nog iets deed dat ze uit naar Ajax moesten. Er werden ook geen vragen over gesteld. Dan vergeet je dus de helft. Waarschijnlijk gaat niet iedere speler op dezelfde manier een wedstrijd tegen Ajax in. De één denkt dat het team weinig kans maakt, de ander is blij met een punt en weer anderen gaan vol voor de overwinning. Hier moet de trainer rekening mee houden. Je moet de gedachten van je spelers kénnen."

Persoonlijkheid

Danny Warbout: "Je moet dus weten hoe een persoonlijkheid wordt gevormd. Iemand wordt geboren met kwaliteiten (persoonlijke eigenschappen), die in de loop van het leven gevormd kunnen worden. De oorzaken



daarvan liggen in de opvoeding, het verleden, maar ook de teamsituatie van een voetballer. Agressieve spelers tonen bijvoorbeeld een vervorming van enthousiasme. Een trainer die kennis heeft van dit principe, is ook beter in de gelegenheid om het in de gewenste richting te beïnvloeden. De trainer kijkt namelijk anders naar zijn spelers. Hij weet dat achter negatief gedrag wel degelijk kwaliteiten schuil gaan, die de speler door omstandigheden blijkaar permanent of incidenteel is kwijtgeraakt. Daarbij is het bovendien belangrijk te weten dat de ene vervorming de andere oproept. Agressie leidt tot agressie of juist het tegenovergestelde: passiviteit ('bekijk het maar')."

Kwaliteit en vervorming

Danny Warbout: "We hebben de spelers- en trainersgroep bij SC Heerenveen laten aangeven wat ieders meest aanwezige kwaliteiten waren. Vervolgens moest men elkaar de vervormingen aangeven. Iedere kwaliteit heeft namelijk een eigen 'valkuil'. Iemand die bijvoorbeeld heel zorgzaam is, kan vervormen naar een betuttelaar. Iemand die daadkrachtig is, kan vervormen naar een 'doordrammer'. Wij geven spelers en trainers inzicht in hun eigen kwaliteiten én vervormingen. Als iemand het constateert, dan kan men er ook daadwerkelijk iets mee doen. Iemand kiest 'arrogant' uit: dan moet hij zich ervan bewust worden dat dat voortkomt uit zijn kwaliteit van zelfverzekerdheid. Wij zijn gedragsadviseurs, geen psychologen. We praten over gedrag van spelers en trainers en hoe binnen of tussen alle partijen wordt gecommuniceerd. Het begint met inzicht. Met inzicht alleen verander je nog niet, maar het is een begin. Het is een aangrijpingspunt om jezelf te veranderen of bewust met zaken om te leren gaan."

Martin Beljon over de werkwijze: "De spelers krijgen ieder 70 kaarten met daarop kwaliteiten voorgeschoteld. Daaruit moet een tiental kwaliteiten geselecteerd worden, die het meest van toepassing zijn op de betreffende persoon. Daarna kiest men op dezelfde manier de 'vervormingen' uit en dán wordt het interessant. Men weet

namelijk niet welke vervorming bij welke kwaliteit hoort. 'Vriendelijk' en 'agressief' zullen niet zo snel samen gekozen worden."

Danny Warbout: "De volgende stap is de vraag op welke momenten een speler zijn kwaliteiten gebruikt en wanneer hij juist die vervormingen toont. Dat laatste gebeurt vaak onder invloed van de omgeving, de trainer of de voorzitter bijvoorbeeld. Een kenmerk van vervormingen is dat je die gebruikt in situaties waarin je onzeker bent. Dan verandert het gedrag. Wij willen mensen inzicht geven in dát proces. Er is weinig mis met creatieve voetballers. Als ze echter doorschieten, dan wordt hun spel chaotisch. De speler moet zich nu afvragen in welke situaties hij zijn creativiteit met succes op het veld kan laten gelden en op welke momenten hij juist te ver doordraaft en bijvoorbeeld

Johari raamwerk

		trainer	
		bekend	onbekend
speler	bekend	vrije ruimte	blinde vlek
	onbekend	geheime zelf	onbewuste zelf

steeds balverlies lijdt. Een ander voorbeeld is de kwaliteit 'geduldig' met als vervorming 'passiviteit'. Op zichzelf is geduld een waardevolle eigenschap voor een voetballer, maar het zou kunnen doorschieten naar passief gedrag als hij een aantal keren een uitbrander heeft gehad van de trainer, of onder invloed van het publiek. De achterhoedespeler bijvoorbeeld, die op een gegeven moment iedere keer een risicoloze breedtepass of pass terug naar de keeper geeft."

Groepsproces

Martin Beljon: "Groepsprocessen zijn ingewikkeld. In een selectie van 14 spelers hebben er acht spelers altijd het hoogste woord en zes spelers treden helemaal niet op de voorgrond. Als trainer kun je dit als gegeven beschouwen of je zou er iets mee kunnen doen. Dat gaat het best eerst in een individueel gesprek. Dan probeer

Hans Vonk was vorig seizoen nog keeper bij SC Heerenveen. Hij was bij voorbaat niet sceptisch over de positieve bijdrage die Beljon en Warbout konden leveren. Wat heeft de huidige keeper van Ajax er in de praktijk aan gehad?

Hans Vonk: "Het is normaal om op techniek, tactiek en fysiek te trainen. Het mentale aspect blijft daar bij achter. Dat vind ik jammer en onterecht. Ik sta altijd open voor zaken waarmee Het Tiende Huis zich bezighoudt. Vooral het rollenspel waarbij duidelijk werd hoe anderen naar jou kijken, heeft me nieuwe inzichten gegeven. Ik kom blijkaar soms erg overtuigend, bazig of onvriendelijk over, terwijl ik dat op die momenten helemaal niet zo bedoel. Het is voor mij wel belangrijk dat te weten. Niet alleen als voetballer, maar ook gewoon als mens. In het veld zijn die genoemde eigenschappen positief, voor mij als keeper. Buiten het veld heeft de kennis van ieders eigenschappen positieve invloed op de onderlinge verhoudingen binnen de groep.

Ik denk wel dat het jammer is dat het slechts een eenmalige activiteit is geweest. Er moet eigenlijk een vervolg aan gegeven worden. Na één keer heeft vooral ieder individu afzonderlijk er iets aan. Na meerdere keren zal het pas echt zin hebben voor het gehele team. Het kwetsbaar durven opstellen is toch iets wat ongebruikelijk is in de voetbalwereld. Dit kun je niet zo gemakkelijk in één keer bewerkstelligen.

Ik verwacht dat er binnen nu en vijf jaar bij elk profteam wel een soort mentale begeleider actief is. Dat kan een psycholoog zijn, of een gedragsdeskundige, dat maakt niet eens zo veel uit. Ik denk ook dat de nieuwe generatie trainers daar meer open voor staat, omdat men het steeds meer in de opleiding mee krijgt. De trainer moet inzien dat het in zijn eigen belang is, of het belang van het team, dat spelers mentaal ook 'fit' zijn. De 'mental coach' kan af en toe met de trainer meelopen, kan analyseren hoe de verhoudingen binnen de spelersgroep liggen, kan spelers individueel begeleiden. Aanvankelijk zal hij wat meer tijd nodig hebben, later is iedereen er meer aan gewend en komt hij niet dagelijks maar wekelijks bij de groep of individuele spelers."

je er achter te komen waarom die speler niet uit zichzelf zijn mond open doet bij een voorbespreking. Weet hij 'de antwoorden' niet? Nee, dat is het vaak niet. Moet hij bang zijn voor de trainer? Nee, dat ook niet. Is hij bang verkeerde dingen te zeggen? Oftewel, is hij onzeker? Dat zou het wel eens kunnen zijn. Hopelijk heb je dan als de trainer de kwaliteit om die speler aan te geven dat daar geen reden toe is. En ook aan die andere acht spelers kan de trainer dan aangeven dat ze wat minder op de voorgrond moeten treden tijdens een

omdat hij het meeste scoort. Dit soort vooroordelen verstoort de onderlinge verhouding en gaan dus ten koste van het team."

Prioriteit

Martin Beljon: "De aandacht voor het kennen van je spelers is niet alleen van belang in het betaald voetbal. Ook bij de amateurs of in de jeugd is het belangrijk dat de trainer er aandacht voor heeft. Dan wordt vaak gezegd dat er geen tijd voor is. Inderdaad, er zijn maar twee trainingen per week. Het gaat echter niet om

Communicatie

Danny Warbout: Wij gebruiken het zogenaamde Johari-raamwerk als hulpmiddel om de onderlinge communicatie tussen bijvoorbeeld trainer en speler te verbeteren. In communicatie kunnen vier dingen gebeuren. In de eerste plaats: de trainer kent de speler heel goed. Hij weet wat de speler beweegt, motiveert. De trainer weet waarom de speler bepaalde dingen wel of juist niet doet op het veld. De speler is zich daar óók van bewust en weet ook dat de trainer die dingen over hem weet. In communicatietermen noemt men dat 'de vrije ruimte'. Zowel de trainer als speler voelen zich daar prettig bij. Ten tweede, er is een gebied dat bij de speler bekend is, maar bij de trainer niet. Bijvoorbeeld: iedere keer als de speler een fout maakt dan voelt hij de opmerkingen van de trainer als vervelende kritiek waardoor hij onzeker wordt. Dat weet de speler dus, maar de trainer realiseert zich dat niet. Dat noemen we 'de blinde vlek'. Nu is het zaak dat er een dermate veilige situatie voor de speler is, dat hij zijn gevoel kenbaar durft te maken aan de trainer. Het derde onderdeel in het raamwerk gaat het om iets dat bekend is bij de trainer, maar dat hij niet kenbaar maakt bij de spelers. Bijvoorbeeld het niet ter sprake brengen van de onderlinge verhoudingen binnen het team. De trainer weet bijvoorbeeld wel dat vijf spelers nauwelijks wat zeggen tijdens een voorbespreking, maar hij bespreekt dit niet met de spelers. Hij laat het voor wat het is, om welke reden dan ook. Dit gebied heet 'de geheime zelf'. Het vierde gebied, de onbewuste zelf, is wat dat betreft het minst interessant: er is iets waarvan zowel de trainer als de speler zich niet van bewust zijn. Men heeft er ook geen last van. Hoe groter de gebieden van blinde vlek en geheime zelf, des te kleiner de vrije ruimte wordt en hoe groter de kans is op misverstanden en conflicten. De meeste winst valt te boeken bij de blinde vlek en de geheime zelf, simpelweg door de juiste feedback te geven en te verlangen. Sleutelwoorden: openheid en durf. De trainer heeft daar een voortrekkersrol in." 🌱



Martin Beljon en Jan de Jonge samen aan het 'kaart lezen'

bespreking. Het is en blijft een kwestie van zorgvuldig communiceren met vooral de juiste vraag op het goede moment."

Danny Warbout: "En dan speelt er nog iets. In de voetbalwereld is er sprake van een vreemd en volkomen verouderd hiërarchisch mechanisme, dat veel individuele ontwikkeling blokkeert. Een trainer heeft gelijk omdat hij trainer is. Een voorzitter doet wat hij wil omdat hij voorzitter is. En binnen een team heeft een speler gelijk omdat hij meer status heeft of

tijd, maar om prioriteit. Een individueel gesprek kan later veel meer rendement opleveren. Het is dan wel belangrijk dat je als trainer blanco het gesprek in gaat. Vervolgens is het de kunst om dóór te vragen, niet te snel tevreden zijn met de antwoorden, proberen de oorzaken helemaal te doorgronden. Je kunt uren apart gaan trainen met een niet-scorende spits om hem meer zelfvertrouwen te geven, maar misschien is een goed gesprek of een openlijke blijk van waardering om de kwaliteiten die hij heeft wel veel effectiever."