



Het spel van yin en yang

Teambuilding is een sleutel naar succes tijdens het WK voetbal van volgend jaar in Zuid-Afrika. Groepsvorming, kunst van de coach. Voormalig bondscoach Dick Advocaat: 'Sommigen hebben het, velen hebben het niet.' Door **Willem Visers**

Bondscoach Bert van Marwijk trapt elk trainingskamp van het Nederlands elftal af met een verhaal over teambuilding. Of het nu gaat over de roeisters Van Eupen en Van der Kolk, die elkaar niet zo mochten en toch goud wonnen, of over wie dan ook, de strekking is eender. Samengevat: 'Leer elkaars kwaliteiten accepteren.' En zeg niet alleen 'kom op', als je samen het veld opgaat, handel daar ook naar.

Donderdag, in de aanloop naar de WK-kwalificatieduels met Schotland (vandaag) en Macedonië (woensdag), sprak de trainer van de soevereine koploper Oranje de boodschap ook uit tegen de pers, want met al die fitte aanvallers in de selectie moet hij mannen teleurstellen. Dan mogen ze boos zijn, maar laat ze positief blijven, elkaar steunen en beseffen dat reserves eens basisspelers zijn. Temper het chagrijn.

Onlangs zei hij nog in de *Volkskrant*: 'Leidinggeven, teambuilding en discipline ontstaan door de manier waarop je met elkaar omgaat.' Van Marwijk streeft ook naar gezelligheid en veiligheid, naar een sfeer waarin voetballers het leuk vinden om hard te werken.

Groepsvorming is een eeuwigdurend proces, een spel van yin en yang, van harmonie en weerstand. Tijdens de eerste training, dinsdag in Katwijk, was daar het gezelschapsspelletje. Klein veld, bal vangen, hard schieten, vollen, lachen, schreeuwen, soms schelden. Opdat de een zich uiteindelijk opoffert voor de ander, de ander een stap extra zet voor de een.

Van Marwijk heeft geleerd na tien jaar in de top, mag je afleiden uit woorden van Jean-Paul van Gastel, aanvoerder van Feyenoords laatste kampioensploeg in 1999, toen met Leo Beenhakker als trainer. In 2000 kwam Van Marwijk. 'Hij werkte heel erg aan zijn systeem, met een kleine kern. Hij deed altijd hetzelfde, het was heel herkenbaar. Systeemtraining.' Van Gastel werd alleen nog gebruikt in de Champions League. 'Bert zei niet veel tegen me.'

Van Marwijk is wijzer geworden over de psychologische aspecten van teambuilding. Hij is nog steeds geen man van gestructureerde praatjes, zoals Van Basten ze hield. De vorige bondscoach werkte tijdens trainingskampen volgens strakke schema's en lijst van tienminutengesprekken af. Bij Van Marwijk verloopt het proces natuurlijker, door een toevallig gesprekje bij de koffiebar of zo.

Teambuilding. Het klinkt als moderne managementtaal. Groepsvorming. Proberen een 11+ te scoren met een voetbalteam. Voormalig bondscoach Dick Advocaat, nu trainer van Zenit St.-Petersburg: 'Eerst moet je duidelijkheid scheppen, hoe je alles wilt hebben, en van daaruit het dagelijks proces stimuleren. Goed kijken wat er gebeurt, hoe de hiërarchie zich ontwikkelt.



Het Nederlands elftal voor de kwartfinale tegen Rusland bij het EK, vorig jaar in Basel. Foto Klaas-Jan van der Weij

En nooit denken dat je alles onder controle hebt, want één verkeerd woord of één verkeerd moment en het hele proces glijt uit je vingers. Sommigen hebben het, velen hebben het niet.' De taak is juist zo moeilijk omdat voetballers vaak individuen zijn die teamsport bedrijven. 'Zij voetballen. Klaar.'

Teambuilding is overal. Bedrijven waaien uit aan zee en schepen een kunstwerk met opgetaste materialen. Er is een boek over teambuilding met de hond, 'opdat

Van Marwijk is meer een Hiddink dan een Van Gaal

hij een metgezel wordt op wie je door dik en dun kunt rekenen'. Vaak moet teambuilding leuk zijn. Paintballen, overleven in de Ardennen. Maar de ware groepsvorming heeft plaats op de werkvloer, aldus Peter Murphy, prestatiecoach nager topsport van NOC'NSE.

Murphy: 'Paintball heeft eigenlijk niets met teambuilding te maken. Het staat te ver af van de con-

text van het veld. Het is leuk en sfeerverhogend, maar als er iets onverwachts gebeurt, is diepere emotionele binding nodig.'

Teambuilding is ook hip. Vroeger werd er niet over gepraat. Advocaat maakte Happel mee als trainer. Die zei bijna nooit wat. Je hebt teambuilding en teambuilding.

Frank de Boer, oud-international, opgroeiend trainer bij Ajax en Oranje: 'Van Gaal en Hiddink waren de beste bouwers die ik heb meegemaakt. Van Gaal was nadrukkelijker op zoek, ook naar aspecten buiten het veld. Bij Hiddink sloop het er langzaam in, je had het eigenlijk niet door. Hij zorgde bijvoorbeeld voor een goede sfeer bij het WK in Frankrijk. Het ontbrak ons aan niets, we kregen vrijheid en verantwoordelijkheid. Hij kon inschatten wat we aankonden.'

Van Marwijk is meer een Hiddink dan een Van Gaal, die vooral hamerde op discipline rond het veld en ook in zijn oefenstof veel aan teambuilding deed, bijvoorbeeld omdat de een de ander kon 'redden'.

Van Marwijk observeert. Hij houdt van vleugjes groepsvorming, van weerstand, een ruzietje. In stilte genoot Van Marwijk van de opborrelende ruzie tussen de tegenpolen Sneijder en Van Persie,

na een mislukte vrije trap tijdens de kwartfinale van het EK in Zwitserland. En hij lachte toen ze elkaar in de armen vielen na een doelpunt van Van Persie in het oefenduel met Zweden, op aangeven van Sneijder. Daarvoor had hij ze opgedragen de affaire met elkaar op te lossen. Het moest over zijn.

Teambuilding in sport is gecompliceerd. Wijlen Rinus Michels schrijft in zijn boek *Teambuilding als route naar succes* over dirigent Bernstein, die een orkest vraagt een stuk te spelen. Hij luistert even en zegt: 'Individueel heeft u veel klasse in huis. Als orkest heeft u nog een hele lange en moeilijke weg te gaan. U denkt dat u de top heeft bereikt, maar de perfectie kan van 95 naar 100 procent.'

Michels, ook bedreven in het zoeken naar een gemeenschappelijke vijand om de hechtheid van de groep te bevorderen, was ervan overtuigd dat groepsvorming voor een voetbalcoach moeilijker was dan voor een dirigent, omdat die geen tegenstander heeft die tracht hem 'het leven zuur te maken.'

Murphy hecht aan het belang van yin en yang in een team. 'Waar zitten de overeenkomsten en waar de verschillen? Kun je de verschillen inzetten om elkaars kracht te benutten?' Hij heeft het over de

kwaliteit van de smeerolie die de coach aanbrengt. 'De vraag is of die stroef is of glijdend. Je hebt diversiteit nodig, maar veel coaches kunnen daarmee niet omgaan. Van alleen harmonie ontstaat geen energie. Het gaat om harmonie tegenover weerstand, overeenkomsten tegenover verschillen, samenwerking tegenover individualisme. Complementair zijn. Bepalen verschillen uiteindelijk de relatie of overeenkomsten? Het gaat meestal fout als de een zijn eigen waar-

den belangrijker vindt dan die van de ander.'

Teambuilding eindigt nooit en moet zich op het hoogste platform uitbetalen. Dan pas kan het werkelijke oordeel worden geveld, als het moment aanbreekt dat de strijd het zwaarst is, dat dat ene stapje extra de medaille kan brengen. Murphy: 'Teambuilding is een meanderend water, geen kanaal. Als er een goede bedding is, is er ook ruimte voor overstroming. Dan ontstaat een nieuw patroon,

dat kans krijgt om uit te groeien tot een nieuwe dimensie. Vrijheid staat dan in dienst van het team. De uitkomst is dan groter dan de som der delen.'

Murphy wijst graag op het proces van teamontwikkeling, zoals beschreven door de Amerikaanse psycholoog Bruce Tuckman. Volgens hem is het noodzakelijk dat sporters eerst zoeken naar hun eigen identiteit in relatie tot het team, dat ze de coach vragen wat ze van hem verwachten en wat hij

van hen verwacht. Daarop volgen vier fases, in het Engels: forming, storming, norming, performing.

Wie die factoren op het huidige Nederlands elftal betreft, mag hoop koesteren op een mooi WK, zonder garanties te krijgen overigens.

Forming

De vormingsfase dus. Marco van Basten begon in 2004 met een vrijwel nieuwe groep en hij experimenteerde veel. De coach was de centrale figuur.

Storming

Dat is de weerstandsfase, met opborrelende irritaties. Davids bleek geen ideale aanvoerder voor Van Basten, Seedorf keerde terug doch voelde geen vertrouwen en haakte weer af voor het EK, Van Nistelrooij en Van Bommel namen vrijwillig afscheid. De coach moet sterk zijn in die fase.

Norming

De ultieme samenwerking komt op gang. Waarden gaan een rol spelen, individueel en binnen de groep. Het besef dringt door dat men elkaar nodig heeft. Het EK, tevens Van Bastens afscheid als bondscoach, past perfect in deze fase. Oranje werd meermaals als hechte familie omschreven.

Performing

De prestatiefase. Teamleden accepteren elkaar zoals ze zijn. Sneijder en Van Persie hoeven geen vrienden te zijn, als ze maar aanvoelen dat ze elkaar kampioen kunnen maken. Het kan best zijn dat er nog een speler afhaakt of dat er nog iemand bijkomt, maar in grote lijnen staat de groep vast.

Bewust roept Van Marwijk, die doorgaans veel en langdurig vertrouwen koestert in spelers, nu al 23 man op, evenveel als op een WK. Zo leren ze al met teleurstellingen omgaan. Ook tribuneklanten blijven bij de groep, en trainen maandag weer mee, in de aanloop naar het duel met Macedonië.

De bedoeling is uiteindelijk in de zogenoemde zone te belanden, waar het team perfect functioneert als team en soms boven zichzelf uitstijgt. Nieuwelingen als Van der Wiel, Marcellis en Braafheid voegen zich eenvoudig in de ploeg.

Van Marwijk is getergd om in Zuid-Afrika beter te presteren dan bij voorgaande toernooien. In de boezem van de ploeg heerst teleurstelling over de afloop van de toernooien in 2006 en 2008. Twee keer doorliep Oranje de zogenoemde Groep des Doods met glans, waarna het meteen op nogal schlemielige wijze fout ging. Het WK is pas geslaagd als minimaal de kwartfinale wordt bereikt.

Bovendien zal het mentaal zwaar toernooi zijn. Het is dan winter in Zuid-Afrika. Om zes uur is het donker, 's nachts kan het vriezen in standplaats Johannesburg en er zullen geen tienduizenden supporters zijn. Alles en iedereen moet op zijn best zijn.