

Over de wil en de weg

Peinzend loopt de coach van het veld terwijl de spelers gedisciplineerd en keurig naast elkaar uitlopen na de training. De coach is Siegfried Aikman en de spelers zijn de spelers van het Japanse heren hockeyteam die net een pittige training achter de rug hebben in Amersfoort.

Teamcoaching is ingeburgerd. Productieteams, schoolteams, managementteams, projectteams, zij allen worden tegenwoordig gecoacht, door hun leidinggevende of door een externe coach. Teamcoaching komt uit de sport, waar een coach direct wordt afgerekend op zijn resultaten. Wat kunnen organisatiecoaches leren van een hockeycoach? En dan nog wel een die zich een stevige uitdaging stelde door met een Japans team naar de Olympische Spelen te willen?

We maken kennis met een Nederlandse coach die bij een Japans team tegen interessante facetten van team coaching aanloopt. *Anita Beecheno*, zelf coach en hockeycoach zag een aantal waardevolle lessen voor een organisatiecoach. In april, toen het Japanse elftal in Nederland op trainingskamp was, is zij gaan kijken bij trainingen van Siegfried Aikman en zij interviewde hem maar ook de keeperstrainer Salman Akbar (voormalig keeper van het Pakistaanse team) die al jaren in Nederland woont. En zij leerde een paar boeiende lessen.

Het speelveld

Het speelveld is bij hockey natuurlijk het hockeyveld waar de elf spelers van het ene team spelen tegen elf andere spelers. Maar hier spreken we over het figuurlijke speelveld. Een Nederlandse coach die zijn baan opgeeft en naar Japan vertrekt om zijn droom na te jagen: het willen coachen op de Olympische Spelen. Spelers met een totaal andere cultuur die alleen met de coach kunnen communiceren met behulp van een tolk. Een tolk die de confronteerde woorden van de coach met een sausje van beleefdheid een andere, naar zijn idee, beleefdere kleur geeft. Nog een essentieel element: toen Siegfried begon, hadden de spelers nagenoeg geen zelfvertrouwen.

Het Japanse hockey staat bepaald niet op een hoog niveau. De spelers zijn wel snel en handig, maar het tactisch niveau is bijzonder laag en van samenspelen komt niet veel terecht. Daarvoor is eigen initiatief nodig. De Japanner is vooral goed in het leren van regels en die vervolgens uiterst gedisciplineerd opvolgen.

Dat ze gedisciplineerd zijn en regels blind volgen maakt dat Japanners in de van origine Japanse individuele sporten zoals Sumo worstelen en Judo buitengewoon succesvol zijn. In die traditie past wonderwel het schaatsen waar Japanners goed mee scoren en dat momenteel onder leiding staat van ook een Nederlandse coach: Johan de Wit.

Uiterst hardwerkend en gedisciplineerd volgen de schaatsers de gegeven aanwijzingen en de resultaten mogen er wezen. In zekere mate geldt dit ook voor sporten als basketbal en honkbal, waar gespeeld wordt met vaste spelpatronen die van te voren zijn bepaald en geoefend. De spelers volgen de tactische plannen van de Sensei (de leermeester) en dat geeft voor hen vastigheid en zorgt voor zelfvertrouwen. Alles staat van tevoren vast en is vastgelegd in procedures. Voor de Japanner geldt als het niet is beschreven dan is het niet goed. Staat het vast, dan is het gepermitteerd om het uit te voeren en anders doen ze het dus niet.

Maar... hockey is een zeer interactieve sport

Bij hockey kun je niet alles van tevoren uitstippelen en kant en klare opdrachten geven. Een speler moet in een split-second zelf beslissen. Dat betekent dat een speler verantwoordelijkheid moet nemen voor zijn eigen beslissing. En dat is voor een Japanner reuze moeilijk. Dan moet hij uit zijn comfort zone stappen en dan kan hij falen. Net als het geven van een mening, dat ook een obstakel is, want stel je voor dat je iets fouts zegt! Wanneer Siegfried in het begin vragen stelde volgde er een groot zwijgen of in een gunstig geval, een onbeduidend, aangepast antwoord. Een ander antwoord dat hij vaak kreeg was: misschien, Hij kwam er al snel achter dat dit betekende dat iets niet zou worden gedaan. Zo trof hij hen aan. Dit was de start-setting van het team: een groep individualisten die niet met elkaar in verbinding waren, niet tot weinig met elkaar communiceerden op en buiten het veld en die worstelden met hun positie. Een behoorlijke coaching opgave, maar wel met de verbindende factor van de gezamenlijke wil, van de coach en van de spelers om een topprestatie neer te zetten op de Olympische Spelen. Deze enorme wilskracht om te gaan winnen en hun streven naar perfectionisme maakt dat ze daar ook vol voor gaan. Trainen, reizen, trainen en nog eens trainen.

Hoe pakt Siegfried de coaching van dit team aan?

Het was Siegfried al snel duidelijk dat hij met alleen het hockey aanpassen geen rendement zou halen. De cultuur van de Japanner zo maar even veranderen? Nee, dat kost tijd en die heeft de coach niet want hij moet natuurlijk resultaten leveren. Ook de Japanse Bond wil resultaten zien om de komst van de Nederlandse coach te kunnen verantwoorden. Om de spelers beter te laten hockeyen moest Siegfried wel iets fundamenteels veranderen. Hij is zich gaan verdiepen in hun culturele achtergrond. Hij wilde snappen waarom Japanners op bepaalde situaties reageren en kijken of hij dat kon gebruiken. Ook de Japanse droom moest toch uitkomen? Hij is gaan lezen over het land, de taal, de gebruiken en de geschiedenis door de eeuwen heen.

Wat voor land is Japan?

Japan is als land nooit bezet geweest en heeft geen koloniaal verleden. Het land heeft weinig buitenlandse invloeden gehad, alleen van Nederland, Portugal en China. Het Japans

heeft geen verbanden met andere talen. Het is een fonetische taal waarbij de toonhoogte ook de betekenis van het woord bepaald. Wanneer je het woord verkeerd uitspreekt heeft de Japanner niet het vermogen om associatief te denken en te bedenken wat een ander zou kunnen bedoelen.

Japan is het land waarvan velen denken dat de mensen uitgebalanceerd zijn vanwege hun kennis van het zen-boeddhisme, dat sterk gericht is op 'Dhyana' of te wel concentratie-meditatie. Maar helaas niets is minder waar. In de grote steden heerst een jachtige maatschappij waar mensen heel hard en lang moeten werken voor hun boterham en waar mensen in zeer dichtbevolkte steden wonen en werken. Er is weinig ruimte in het land en dus worden de Japanners voor 98% gecremeerd en maar in 2% begraven. Er zijn redelijk veel zelfmoorden doordat er sociale druk is om te presteren en er bestaat ook "Hikikomori" of te wel sociale terugtrekking (dit betreft meestal jongelui die zich opsluiten in huis en soms hun ouders hun voedsel voor de slaapkamerdeur laten zetten). Een heftig cijfer: volgens schattingen van de Japanse overheid zijn er mogelijk 3,6 miljoen Japanners die zo leven.

Na de Tweede Wereldoorlog had men in Japan geen nationale gevoelens. Er was niet iets om trots op te zijn. De Japanners hadden de oorlog verloren en waren internationaal veroordeeld voor hun wrede manier van oorlog voeren en voor het mishandelen van krijgsgevangenen. Een gevoel van schaamte overheerste meer dan trots. Siegfried merkte bij zijn komst dat de spelers van het Japanse hockeyteam helemaal niet trots op hun team waren. Door wat hij van Japan had geleerd ontdekte hij dat men die nationale gevoelens vroeger wel had met de Shogun en de Samoerai. Ondanks dat de keizer de samoerai ongeveer 150 jaar geleden afschafte omdat hij wilde innoveren, vinden Japanners het nog steeds mooi om zich met de samoerai te identificeren.

Siegfried Aikman vroeg de spelers: 'Wie ben jij, wat is je identiteit?' en hij legde daarmee de link naar de samoerai. Hij heeft steeds weer ingezet op de oude kernwaarden, ook wel de 'bushido' genoemd, dat is de manier waarop de samoerai leven. Die kenmerkt zich door vechtlust en nooit opgeven. De kernwaarden zijn verder: loyaliteit, eerlijkheid, moed, eer, genade, oprechtheid en beleefdheid. De samoerai zijn bereid om voor deze waarden te sterven. Een echte samoerai leert om niet bang te zijn voor de dood en wanneer hij dat inderdaad niet meer is, dan kan hij leven volgens de bushido en is hij een echte samoerai. Wanneer de samoerai zijn eer niet kon handhaven dan kon hij deze terugverdienen door seppuku te plegen (ritueel zelfmoord).

En wat betekent dat voor de spelers?

Deze aspecten laat hij steeds weer terugkomen in zijn gesprekken met de spelers. In de wedstrijdbespreking benadrukt Siegfried steeds: 'De keeper is de keizer. De laatste man is de shogun (de legerleider). De spelers in de as zijn generaal. Alle anderen zijn samoerai's, die voorkomen dat het kasteel van de keizer veroverd wordt. Die moeten alles geven en bereid zijn om te sterven, om de keizer te redden'. Bij deze gedachte hoort dan

ook: hard werken. De Japanse spelers trainen verschrikkelijk hard en klagen niet ook niet bij enorme belasting. Daarnaast laat Siegfried de spelers bij elke wisseling van het jaargetijde een haiku*) schrijven waar de Olympische Droom in moet voorkomen. En iedere keer wordt degene die de mooiste haiku schrijft, als winnaar gevierd.

Op deze manier verandert Siegfried toch langzaam de cultuur. Siegfried kijkt naar spelers die dezelfde doelen hebben en gedachtes.

Hij geeft gelijkgestemden medeverantwoordelijkheid.

Met de leiders spreekt hij over de structuur. Zo maakt hij deze groep van gelijkgestemden steeds iets groter. De resultaten worden zichtbaar en voelbaar in het groepsproces.

Spelers doen inmiddels zelf de wedstrijdbespreking of ze bespreken met elkaar de training. Meer verbinding maken betekent ook meer plezier.

Ze komen inmiddels zelfs “in opstand” tegen de coach wanneer het programma te zwaar is. Iets dat voorheen ongekend was omdat de Japanner uit beleefdheid de coach nooit zal tegenspreken. De jongens geven nu hun mening en ze nemen beslissingen. Wanneer dit de “verkeerde” beslissing is, dan coacht Siegfried op het feit dat je een keuze hebt gemaakt.

Siegfried laat goed merken wat hij ervan vindt wanneer er géén keuzes worden gemaakt en spelers steeds hetzelfde doen wat niet werkt. Hij belooft het nemen van verantwoordelijkheid en vraagt: “Wat zou je kunnen veranderen? Wat zou je de volgende keer willen doen?”

Gezichtsverlies

Falen betekent niet meer dat je gezichtsverlies lijdt. Toch is dat niet helemaal verdwenen, getuige het verhaal van Salman Akbar over de keeper van het Japanse team.

In september verleden jaar werd het eerste grote succes geboekt: Voor het eerst in de geschiedenis werd in Jakarta de Aziatische spelen gewonnen. De keeper stopte enkele shoot-outs en was de held. Maar in de volgende drie wedstrijden na het toernooi kreeg hij goals tegen. Dit ‘falen’ werkte door in zijn hele performance en hij ging voor zichzelf onmogelijke doelen stellen. Toen Salman aangaf dat de samoerai vóór hem medeverantwoordelijk waren, kon hij weer ontspannen en vertrouwen in zijn eigen performance terugkrijgen.

Over een jaar zullen we weten hoe deze Nederlandse coach met zijn Japanse mannen heeft gepresteerd!

Verklarende woordenlijst:

*)Haiku: De haiku drukt, in de klassieke vorm, een ogenblikervaring uit, soms gelinkt aan en geïnspireerd door [zen](#). De haiku is een vingerhoed vol emotie, waarin weinig ruimte is voor ontledingen en benaderende omschrijvingen.

Samoerai	Japanse krijger
Shogun	legerleider
Dhyana	concentratie meditatie
Bushido	de weg van de krijger (manier waarop de samoerai leven)
Sumo	traditionele Japanse worstelsport
Hikikomori	sociale terugtrekking
Seppuku	ritueel zelfmoord

Over de auteur:

Anita Beecheno (1952) is coach, interimmanager en professioneel hockeycoach. Zij integreert waardevolle en succesvolle methoden. De kruisbestuiving van bedrijfsleven en sport maakt haar tot een all round coach. Zij integreert bewust bij al haar coaching een voor haar wezenlijk element: humor. Dit om spanning te verminderen bij zowel de gecoachten als de coach. En vaak werkt dit.

En verder nog een fotootje van het team.

