

WINNAARS VAN VANDAAG
Copyright © 2020 Roy de Vos en Tom Wilms
Auteurs: Roy de Vos en Tom Wilms
Druk: BoekenGilde
Omslagontwerp: Roy de Vos en Tom Wilms
Redactie: Stoer Tekst & Creatie
Vormgeving binnenwerk: Coco Bookmedia
ISBN 9789464025972
NUR 488
1^e druk november 2020

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk,
fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

WINNAARS VAN VANDAAG

Openhartige en onthullende gesprekken met
Louis van Gaal, Peter Bosz, Toon Gerbrands
en zeventien anderen over de Nederlandse voetbalwereld

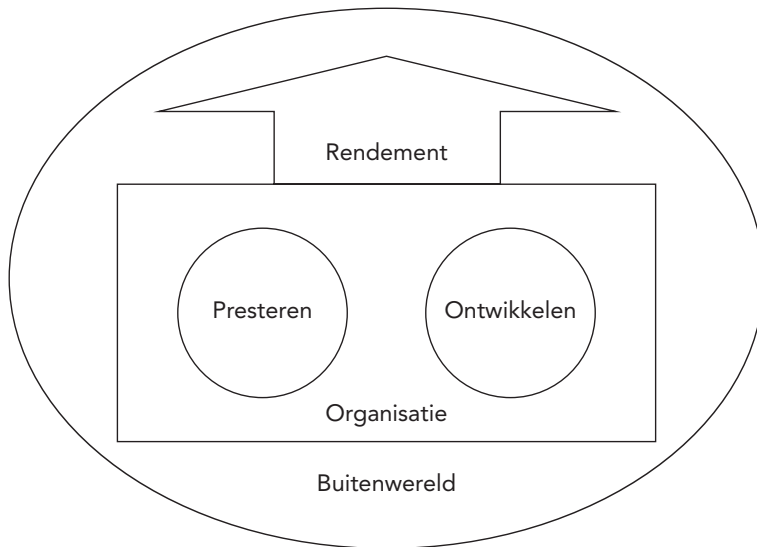
Roy de Vos en Tom Wilms

INLEIDING

Voetbal. De belangrijkste bijzaak in het leven. Iedereen kent het en velen beleven het. Een spel van tijd en ruimte. Een groot aantal mensen voelt zich tot de voetbalwereld aangetrokken of is er werkzaam in. De hedendaagse voetballerij is een dynamische wereld. Mensen hebben er een mening over. De emotie viert er, mogen we wel zeggen, hoogtij. In de mainstream media lijkt het, zeker na het vertrek van de voetbalanalisten Louis van Gaal en Johan Crujff, minder over voetbal als spel van tijd en ruimte te gaan. Ex-profvoetballers krijgen vaak banen aangeboden die zij op basis van hun intrinsieke kwaliteiten eigenlijk niet verdienen. Het intellectuele en analytische vermogen in de Nederlandse voetbalwereld is in het algemeen niet hoog.

Wanneer Nederland niet wint, dan schijnt het Nederlands voetbal in een crisis te verkeren. Probleemanalyses vliegen ons als losse flodders om de oren. Wanneer Nederland wint, dan zijn we die sublieme kweekvijver van talent. We vragen ons vaak af wat er daadwerkelijk klopt van wat er allemaal geroepen wordt. Zijn we goed bezig? Moet het allemaal over een andere boeg? Of valt dat eigenlijk wel mee? We missen vaak richting en overzicht als er over voetbal gediscussieerd wordt. Een eenduidig referentiekader. Op zoek hiernaar, interviewden we gerenommeerde coaches, bestuurders en wetenschappers. Mensen die vanuit verschillende expertises spreken. Resultierend in een zowel onderscheidend als kernachtig geluid.

Centraal in die zoektocht staat een aantal vragen. Zoals: wanneer zijn we succesvol? Hoe definiëren we het behalen van rendement binnen een voetbalorganisatie? En welke rol spelen presteren, ontwikkelen en de buitenwereld daarin? Om datgene wat erover gezegd is enige structuur te geven, hebben we een model opgesteld. Dat ziet er als volgt uit:



Bovengenoemd model structureert de inhoud van het boek. In het model wordt een aantal onderdelen onderscheiden: de organisatie is een huis waarbinnen presteren en ontwikkelen twee werelden zijn. Dit huis levert rendement op en wordt omgeven door een buitenwereld. De afzonderlijke onderdelen zullen één voor één uitgediept worden. Elk onderdeel omvat een korte inleiding, waarna diverse inzichten, meningen en beschouwingen worden gegeven in een soort van rondetafelgesprek. Dit rondetafelgesprek is het resultaat van een twintigtal interviews met coaches, bestuurders en wetenschappers. Deze personen zijn:

TOON GERBRANDS - Manager, sportcoach en schrijver. Momenteel algemeen directeur van PSV Eindhoven. Behaalde meerdere malen de landstitel.

LOUIS VAN GAAL - Trainer-coach. Meest succesvolle Nederlandse coach. Werkte onder andere bij Ajax, Barcelona, Bayern München, Manchester United en het Nederlands Elftal.

PETER BOSZ - Trainer-coach. Werkte als hoofdtrainer voor onder andere Heracles Almelo, Vitesse, Maccabi Tel Aviv, Ajax, Borussia Dortmund en Bayer Leverkusen.

CO ADRIAANSE - Trainer-coach. Werkte als hoofdtrainer voor onder andere Ajax, AZ, Red Bull Salzburg (landskampioen) en FC Porto (landskampioen en bekerwinnaar).

TON BOOT - Basketbalcoach met een winstpercentage van 78,4% in competitie-wedstrijden. In 2000 door de Volkskrant benoemd tot Beste Coach van de 20^e eeuw.

GERTJAN VERBEEK - Trainer-coach. Werkte als hoofdtrainer voor onder andere Heracles Almelo, SC Heerenveen, Feyenoord, AZ Alkmaar, FC Nürnberg, VFL Bochum, FC Twente en Adelaide United.

FRANK WORMUTH - Trainer-coach van Heracles Almelo. Ex-opleider van trainer-coaches bij de Duitse voetbalbond.

BEN VAN CRANENBURGH - Neurowetenschapper, directeur ITON, motorisch leren, toegepaste neurowetenschappen, neuro-revalidatie.

ERIK MATSER - Klinisch neuropsycholoog en sportpsycholoog. Begeleidt topsporters, artiesten en zakenmensen. Was werkzaam bij onder andere Chelsea en RSC Anderlecht.

MARK VAN VUGT - Evolutionair- en organisatiepsycholoog en hoogleraar aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en de Universiteit van Oxford.

RUUD KONING - Hoogleraar sporteconomie (Rijksuniversiteit Groningen). Gespecialiseerd in voorspellende modellen en marktmechanismen in het betaald voetbal.

GERALD WELTEVREDEN - Sportpsychologisch onderzoeker bij de UvA en hoofd van de mastertrack sport- en prestatiepsychologie. Doet onderzoek naar motivatie.

HENK MARIMAN - Opleider. Head of Football Development bij Double Pass, werkte voor topclubs in Brazilië, Japan en Europa. Ex-technisch directeur van Club Brugge.

STEFAN REINARTZ - Oprichter van Impect (voetbaldata bedrijf), ex-prof Bayer Leverkusen. Speelde drie interlands in het Duitse nationale team.

FRANS HOEK - Keepersspecialist bij onder andere AFC Ajax, FC Barcelona, het nationale team van Polen, Bayern München, het Nederlands Elftal en Manchester United.

GIELS BROUWER - Oprichter van SciSports, een databedrijf met als doel inzichten in het voetbal te genereren. Doet scouting en analyse voor veel betaaldvoetbalclubs.

ROBIN JOOSTENS - Mental coach en ontwikkelingsbegeleider voor profielen, coaching en training. Gespecialiseerd in karakterscouting in topsport.

PETER BLANGÉ - Volleybalcoach en ex-innovatiemanager KNVB. Directeur bij Rotterdam Topsport. Nam deel aan de Olympische spelen en won gouden en zilveren medailles.

JOOP MUNSTERMAN - Bestuurder. Ex-voorzitter van FC Twente. Leidde FC Twente in 2010 naar de landstitel in de Eredivisie.

MAARTEN OLDENHOF - Lid van de bestuursraad van AFC Ajax. Van 1990 tot 1998 CEO van AFC Ajax. Verantwoordelijk voor de bouw van de Arena.

INHOUDSOPGAVE

Dankwoord	7
Inleiding	9
Inhoudsopgave	13

1.	RENDEMENT	15
1.1	Rendement op het veld	17
1.2	Financieel rendement	24
1.3	De romantische invalshoek	31
2.	PRESTEREN	41
2.1	De helikopter	43
2.2	De teambuilder	48
2.3	De ontwikkelaar	63
2.4	De intellectueel	75
2.5	De kennisbron	86
3.	ONTWIKKELEN	95
3.1	Trial and error	98
3.2	Breed opleiden	107
3.3	Intrinsieke motivatie	116
3.4	Voetbalintelligentie	129
3.5	Voetbal als teamsport	138
3.6	Leren en zelfreflectie	154

4.	DE ORGANISATIE	179
4.1	Overtuiging en visie	182
4.2	De sport centraal	194
4.3	Innovatie en wetenschap	202
5.	DE BUITENWERELD	227
5.1	Onafhankelijkheid	229
5.2	Intellectuele schaarste	242
5.3	Invloed van de media	254
	Tot slot	267
	Persoonlijke noot van de auteurs	269

2. PRESTEREN

“HET GAAT OM RESPECT EN NIET OM
AARDIG GEVONDEN WORDEN.”

ERIK MATSER, KLINISCH NEUROPSYCHOLOOG EN SPORTPSYCHOLOOG

Als rendement te maken heeft met de resultaten op het veld, dan hebben we het over de resultaten van de eerste selectie, ofwel het vlaggenschip van de club. De eerste selectie is het paradepaardje van de organisatie. Het visitekaartje waar een club haar bekendheid en fans aan ontleent, waarmee een club in de media komt en waarmee een club vaak naar buiten treedt. Iedereen kent de eerste selectie en heeft er een mening over, vaak zonder de rest van de organisatie echt te kennen. De vergrootglazen zijn gericht op dit deel binnen de totale club. En dat is logisch, want dat is uiteindelijk de aanleiding geweest voor het voetbalbedrijf. Een ploeg die ooit begonnen is de strijd aan te gaan met andere ploegen, in competitieverband, waar sinds de oprichting steeds meer zaken bij zijn gekomen. Al het andere is pas daarna ontstaan. Het begon dus allemaal bij de eerste selectie van de club. Dat blijft het bestaansrecht. Zeker voor de buitenwereld. En die eerste selectie moet aangestuurd worden.

“ALS JIJ EEN TOPTRAINER WILT WORDEN,
DAN HEB JE ERGENS EEN HOGE MATE
VAN INTELLIGENTIE NODIG.”

CO ADRIAANSE, TRAINER-COACH

De eerste selectie staat onder verantwoordelijkheid van de hoofdtrainer, die zichzelf coach mag noemen. Coaching is inmiddels een breed begrip. Waar in het verleden de hoofdtrainer vooral oefenmeester was en op zaterdag of zondag de coach, is die rol vele malen groter en complexer geworden. De hoofdtrainer neemt in de veranderende voetbalwereld verschillende coachrollen op zich. De rollen die wij onderscheiden zijn de volgende: (1) de helikopter, (2) de teambuilder, (3) de ontwikkelaar, (4) de intellectueel en (5) de kennisbron. Volgens dit overzicht beschrijven we in dit hoofdstuk:

1. de helikopter: het grote geheel overzien;
2. de teambuilder: een team is meer dan de som der delen;
3. de ontwikkelaar: talent omzetten in kwaliteit;
4. de intellectueel: handelen vanuit vrijheid en concepten;
5. de kennisbron: focussen op expertise en innovatie.

“IK KOM MENSEN TEGEN DIE DE
VERONDERSTELLING HEBBEN DAT IK
EEN GOEDE COACH BEN. WAAR IS DAT
EIGENLIJK OP GEBASEERD, DENK IK DAN.”

TON BOOT, TRAINER-COACH

2.1 DE HELIKOPTER

Zoals aangegeven is de rol van de coach in de loop der tijd complexer geworden. De staf is groter geworden met meer gespecialiseerde functies. De ‘helikopter’ overziet het grotere geheel. Hij erkent dat de toegevoegde waarde zit in alle operationele facetten tezamen. Hij kan goed balanceren tussen verschillende stijlen, afhankelijk van wat er op welk moment gevraagd wordt. De helikopter staat boven de materie en kan hoofdzaken van bijzaken onderscheiden. Waarom is het zo belangrijk om het geheel te overzien? Wat mag een coach verwachten van zijn collega stafleden? In hoeverre moet de coach invloed hebben op de samenstelling van de staf en de spelersgroep? En staat zijn invloed in verhouding tot zijn verantwoordelijkheid? Dit zijn de vragen die aan bod komen in 2.1 De helikopter.

Wat zijn de belangrijkste aspecten voor de coach, als we praten over zijn bijdrage in het behalen van de doelstellingen?

GERTJAN VERBEEK: “Als coach ben je vooral met procesdoelstellingen bezig. Bijvoorbeeld de wijze waarop je de normen en waarden bepaalt. De wijze waarop je met elkaar omgaat. De wijze waarop je wilt spelen.”

Er zijn natuurlijke talloze procesdoelen, maar wat zijn daarvan de belangrijkste?

PETER BOSZ: “Als je gaat vragen wat het belangrijkste is, dan zeg ik: op het moment dat je er iets gaat uitlichten, dan ben je al verkeerd bezig. Want als ik er iets ga uitlichten, dan zeg ik eigenlijk dat ik het ene belangrijker vind dan het andere, en dat is natuurlijk niet zo. Dat verschilt zelfs per club, per ploeg en per speler. Waar het uiteindelijk om gaat, is dat je op tijd die helikopterview moet hebben.”

En als je er iets uitpikt, dan loop je het gevaar door te slaan in het belangrijk maken van iets?

PETER BOSZ: “Juist. Want al die zaken of onderdelen moeten uiteindelijk weer terugkomen op het spelen van de elf tegen elf, dat te winnen en dat ook

nog op de goede manier. Er zijn honderd, misschien wel duizend zaken, die invloed hebben op dat spel, en niet één. En dat alles moet je niet vergeten. Ik denk dat ik wel op vijfhonderd verschillende dingen invloed kan hebben. Op hoe ik train. En binnen dit trainen kan ik al honderd verschillende dingen noemen. Bijvoorbeeld over intensiteit, de rust ertussen, het waarom, het hoe, het wat, met bal, zonder bal. Wie ga ik opstellen, dus de teamprocessen. Hoe bewaak je die teamprocessen. Op ontwikkelen. Kan ik mijn spelers beter maken. Hoe kan ik mijn spelers beter maken. Wil ik mijn spelers beter maken. Kan ik ook oudere spelers beter maken. Of de staf. Hoe stel je je staf samen. Wie stelt hem samen. Hoe ga je met je staf om. Probeer jij je staf ook beter te maken. Verplicht je ze om cursussen te volgen. En binnen de manier van spelen. Dat is zo complex. Wat daarbinnen belangrijk is, dat hangt ook weer van de spelers af. En zo gaat het maar door. En ik kan jou niet zeggen wat daarbinnen het belangrijkste is. Er wordt zoveel onzin verkondigd over dit alles.”

“Ik vind bijvoorbeeld dat voetballers topfit moeten zijn. Vetpercentage 12% maximaal, en het liefst daaronder. Toen ik bij Vitesse kwam waren er vijf die eronder zaten en de rest zat erboven. Ik vind dat belangrijk. Niet alleen dat je daardoor fitter bent en het voetbal beter kan uitvoeren, maar het heeft ook met de beleving van je vak of mindset te maken. De gedachte dat we er alles aan moeten doen om er een maximaal resultaat uit te halen. Dus ik heb daar hoog op ingezet. Ik heb iedereen een maand de tijd gegeven om te zorgen dat ze eronder komen. Ik heb geen uitzondering voor de keepers gemaakt. Die zitten altijd erboven, dat is gewoon zo. En dat slaat nergens op. Waarom zouden keepers daar wel boven mogen zitten? Dus ook de keepers. En na die maand hadden we een loopgroep voor diegenen die er nog boven zaten. Zij moesten zich om acht uur op de club melden en gingen eerst met Hendrie Krüzen lopen. Los van dat je van dat lopen alleen niet zo heel snel afvalt, was het voor mij nogmaals die mindset die het deed. Dat ze ook gaan opletten op wat en hoe laat ze eten en daar heel serieus mee bezig zijn. En dan krijg je dat op een gegeven moment iedereen eronder zat en dat ze er zoveel plezier in kregen dat ze erin gingen doorslaan. Ze gingen elkaar gek maken met diëten. Guram Kashia ging naar de 7% toe

en Piet Velthuizen, die altijd boven de 18% zat, kwam ineens onder de 10% en had een personal trainer in huis genomen. Dan werd dat onderdeel weer te belangrijk gemaakt. Snap je mijn angst een beetje voor die dingen?" - Peter Bosz, trainer-coach

De complexiteit maakt dat je ook een veel grotere staf nodig hebt.

FRANS HOEK: "Je moet daarbij wel vaststellen of je praat over de absolute top, of de eredivisie of de eerste divisie. Dat moet je wel vaststellen. Maar laat ik het zo zeggen: er heeft een hele ontwikkeling plaatsgevonden van een trainer met alleen een assistent-trainer, bijvoorbeeld Rinus Michels met Bobby Haarms, naar een situatie waarin men elk element van het spel optimaal probeert te benutten. Dus je hebt allerlei specialisten nodig. Specialisten voor dat wat er op het veld gebeurt, maar ook specialisten voor de data, onderzoek en noem maar op. Dus ik denk dat je niet meer zonder kan. En waarom niet? Als je praat over hoeveel wedstrijden je moet spelen, dan moet je zorgen dat ze fit zijn. Op het juiste moment, in alle wedstrijden die ze spelen. En daar heb je kennis en onderzoek voor nodig. En zo heb je allerlei kennis nodig. In de beïnvloeding van spelers. In het aanvallen, in het verdedigen, als ze niet spelen, als ze op de bank zitten, als ze op de tribune zitten, hoe de tegenstanders spelen et cetera."

Dat heeft de rol van de coach essentieel veranderd.

FRANS HOEK: "Exact. Het zijn meer managers. Peter Bosz heeft het over helikopterview. Daar ben ik het helemaal mee eens. De hoofdcoach moet alle assistenten en specialisten goed aan het werk zetten. En daarbij betrokken zijn en controleren natuurlijk."

CO ADRIAANSE: "Dat is wel minder mijn ding. Ik deed vaak alles zelf. Dan heb je veel meer grip op mensen. En tegenwoordig is een coach meer de kapper die allerlei assistentjes heeft die het knipwerk doen. Ik kan dat niet, want ik wil er direct bovenop zitten. Daarom was de rol als adviseur bij FC Utrecht ook niks voor me. Als er allerlei schakeltjes tussen zitten, wordt het verhaal in mijn ogen toch zwakker of anders."

3. ONTWIKKELEN

“JE MOET TEGENSLAG CREËREN.”

TOON GERBRANDS, ALGEMEEN DIRECTEUR PSV

De maatschappij verandert voortdurend. Tegenwoordig ervaren kinderen meer welvaart en comfort dan vroeger. De grote vraag is: welke impact hebben veranderingen in de samenleving op talentontwikkeling? Talent is een belangrijke factor, want het beïnvloedt toekomstig rendement. In een opleiding gaat het over de ontwikkeling van mensen. Het gaat over opvoeden. Het probleem in de opleidingen van het voetbal is dat trainers niet met mensen bezig zijn, maar hoofdzakelijk met resultaten. Werkwijzen in de jeugd komen overeen met werkwijzen bij de eerste selectie, terwijl de werelden verschillend zijn. Zouden we deze werkwijzen niet eens uit elkaar moeten halen? Enerzijds de ingewikkelde omgeving van de hoofdmacht – punten halen, zware druk, een toekijkende regio – waar de coach beslissingen mag nemen die het rechtvaardigen om punten te halen. Aan de andere kant de opleiding, ofwel de aanvoerroute, waar we spelers moeten klaarstomen voor die ingewikkelde wereld. En dus zijn beide werelden ‘geknipt’, want ze zijn verschillend. Hier is het presteren, daar is het ontwikkelen. Terwijl deze wel op elkaar aangesloten moeten zijn, want je moet weten waarvoor je opleidt.

“JE MOET DE TRAINER ONTWIKKELEN.”

FRANK WORMUTH, TRAINER-COACH

Een voorbeeld van een veelgemaakte en tevens merkwaardige keuze, is de volgende: Feyenoord ziet in Kuyt de toekomstige eersteselectietrainer, want zijn ervaring zit bij de wereld van de eerste selectie. Logisch is dan dat je hem in de kleedkamer van de eerste selectie zet, desnoods als vijfde trainer, om te leren. Feyenoord kiest er echter voor om Kuyt op de O19 jeugdselectie te zetten. De vraag is dan: zegt Feyenoord daarmee niet het omgekeerde van wat je zou moeten zeggen? Normaliter is de trainer er om de spelers beter te maken, maar bij Feyenoord staat de O19 groep in dienst van de opleiding en ontwikkeling van Kuyt. Als Feyenoord vindt dat ze die opleiding zo moeten insteken, dan moet Dirk Kuyt eerst twee jaar naar de ALO of het CIOS, want zijn expertise in het opleiden van jeugd is er nog niet. En toch zegt Feyenoord min of meer: 'Kijk eerst maar een jaartje in de jeugd rond. Pak je papiertje en leer maar bij.' Dat is niet veel anders dan zeggen: 'Ik begin een lagere school en trek jou aan als onderwijzer, want ik vind jou een toffe peer en ik denk dat jij wel iets kan. We doen je een jasje aan waar onderwijzer op staat en we gaan ervan uit dat al die ouders en kinderen daar doorheen kijken.' Als we dus logisch nadenken, moeten we concluderen dat we talent niet de juiste behandeling geven op de weg naar de eerste selectie.

“WE HEBBEN NOOD AAN COACHES DIE
SPELERS STIMULEREN TOT MAXIMALE
ZELFONTWIKKELING. NIET ALLEEN JE
ERVARING ALS COACH OF OUD-VOETBALLER
DOORGEVEN, MAAR EEN PROCES OPZETTEN.”

HENK MARIMAN, OPLEIDER

Het begrip talent wordt veel gebruikt en misbruikt. Wanneer ben je een talent? Vanaf je geboorte? En als dat zo is, gaat het daarna allemaal vanzelf? In onze ogen gaat er een grote wereld schuil in de kracht van oefenen en ontwikkelen. Je kunt ergens goed in worden, maar je bent het niet direct. Als je dus te veel en uitsluitend denkt in termen van talent, onderschat je waarschijnlijk de waarde van oefenen, leren en ontwikkelen. En dat is jammer. Zeker als iemand nog een lange weg te gaan heeft. In onze ogen is talentherkenning op jonge leeftijd gissen. Daar zouden we een oplossing voor moeten

vinden. Zaken als het brein en de motivatie vinden we interessant. We vragen ons af of teamspeler zijn een onderschatte competentie is en zien nieuwsgierigheid en zelfreflectie als deugden. Langs deze vooronderstellingen zijn we het gesprek over talent aangegaan.

“ALS JE KINDEREN VOORTIJDIG BESTEMPELT
ALS TALENT, DAN WORDEN ZE AL GAUW
LICHTZINNIG, NARCISTISCH EN ARROGANT.”

BEN VAN CRANENBURGH, NEUROWETENSCHAPPER

3.1 TRIAL AND ERROR

We kennen allemaal de verhalen van supertalenten op jonge leeftijd die de eerste selectie niet halen of de eersteselectiespelers die in de jeugd niet altijd als een groot of uitzonderlijk talent te boek stonden. Is talent scouten nattevingerwerk? Zien we wat we willen zien? Op welke leeftijd is talent te herkennen? Is leeftijd wel een valide criterium? Is het oog van de scout wel maatgevend? Welke paden bewandelen de zogenaamde talenten? Zijn we toe aan een nieuw referentiekader waar het talentherkenning betreft? Dit zijn de vragen die aan bod komen in 3.1 Trial and error.

Waar kijken we naar als we langs het veld staan en jonge voetballers scouten?

GERTJAN VERBEEK: “Waar wij veel te veel naar kijken, is naar het prototype goede voetballers, hoe vaardig zijn ze aan de bal. Maar dat is maar een onderdeel van het pakket.”

GIELS BROUWER: “Je focust je heel erg op dingen. Bizar is dat over de hele wereld blonde spelers voor meer geld worden verkocht dan donkerharige spelers. Behalve in Scandinavië, want daar is het andersom. Je hersenen houden je voor de gek, omdat de blonde spelers over de hele wereld in de minderheid zijn en de donkerharige spelers in Scandinavië. Dus die vallen eerder op bij scouts als je ernaar gaat kijken.”

We zitten er dus nogal eens naast.

TOON GERBRANDS: “Selecteren stelt in Nederland sowieso al niks voor, want wij kiezen iemand op tienjarige leeftijd die op achttienjarige leeftijd de bal erin moet schieten. Nou, dat is natuurlijk nauwelijks te doen. Dat is gewoon trial and error.”

Dan kunnen we dus beter later beginnen?

MARK VAN VUGT: “Ik denk zeker dat het te jong herkend wordt. Dat heeft alles te maken met de ontwikkeling van ons brein dat pas op zestien- of