



Managing by **Hiddinking** around

ANP Photo

Managers hebben straks een goed excuus om naar de Olympische Winterspelen en het WK Voetbal te kijken. De winnaarsmentaliteit van topsporters en het leiderschap van coaches vormen een lichtend voorbeeld voor hun eigen talentmanagement, aldus Jeroen en Herman Jansen. In hun boek 'Het waarom van succes' vertalen ze de wetmatigheden achter gouden plakken en erepodium van sporthal naar bedrijfshal.

Marike van Zanten

Net na zijn aantreden als trainer bij het Engelse Chelsea zit Guus Hiddink voor het eerst met zijn nieuwe club aan tafel voor een gezamenlijk diner. De aanvoerder wijst op de traditie dat elke nieuweling bij die gelegenheid een lied moet zingen. Hiddink aarzelt een fractie van een seconde: verliest hij daarvoor zijn gezag als coach niet? Maar dan pakt hij ruimhartig de to-

matenketchupfles als microfoon voor een impromptu vertolking van *Summertime*. Het is een typerend voorbeeld van de Hiddinkiaanse leiderschapstijl: een ultieme *people's* manager die zich als een dictator kan opstellen als dat nodig is, maar ook tussen zijn spelers kan staan, zonder afbreuk te doen aan zijn autoriteit. Aan dat coachende leiderschap kunnen veel managers zich spiegelen, aldus de broers

Jeroen en Herman Jansen, samen met sportschrijver Marcel Rözer de auteurs van het boek *Het waarom van succes*, waaruit bovenstaande anekdote afkomstig is. 'Veel managers van grote organisaties zitten gevangen in een twintigste-eeuwse organisatiestructuur waarin ze vooral bezig zijn met de korte termijn, de cijfers, competentie-management en hun eigen positie,' aldus Herman Jansen. 'Ze hebben niet geleerd om tussen hun mensen te staan in plaats van erboven en hun medewerkers te helpen bij het uitbouwen van hun talenten,' vult Jeroen Jansen aan. 'Ze hebben ook geen tijd voor dat laatste, omdat ze hun doelstellingen moeten halen. Er wordt in het bedrijfsleven dan ook niet of nauwelijks gecoacht. De Covey-manager is een sprookje.'

Verdediger wordt aanvaller

Voor hun boek interviewden Jeroen (journalist, onder meer voor *Het Financieele Dagblad*) en Herman Jansen (auteur en uitgever) sportkampioenen en hun coaches om erachter te komen hoe sporters zich ontwikkelen tot winnaars. Vervolgens vertaalden ze de gevonden wetmatigheden achter gouden plakken en erepodia in tien voorwaarden voor succesvol talentmanagement in bedrijven. Talent alleen is niet voldoende, zo blijkt al snel. Toppers in sport en bedrijfsleven worden niet geboren, maar gemaakt. Wie wil winnen, moet eerst een doel voor ogen hebben. Bij sporters is dat doel lekker eenduidig: een medaille of een wereldrecord. 'Bij bedrijven kunnen mensen het gemeenschappelijke doel vaak niet benoemen en ontbreekt de afstemming met hun persoonlijk doel,' aldus Jeroen Jansen. Terwijl juist het samenvallen daarvan een hefboom vormt voor het bedrijfsresultaat. Passie leidt immers tot prestatie. Uit onderzoek blijkt echter dat veertig procent van de werknemers onvoldoende gebruikmaakt van zijn of haar talenten op de werkvloer. Bedrijven kijken primair naar functies of taken, niet naar de kwaliteiten van de mens erachter, stelt Herman Jansen.

In de sport gebeurt dat wel. Zo zegt Wiljan Vloet, verantwoordelijk voor de jeugdopleiding van PSV, in het boek: 'In de sport zijn we pas echt met talentontwikkeling bezig. In het bedrijfsleven doen ze aan carrièreontwikkeling. Dat is een groot verschil. Het talent van medewerkers wordt veel te weinig benut. Mensen worden aangenomen als receptionist en vervolgens doen ze jarenlang niets anders meer. Zo stompemensen af.' Bij de PSV-pupillen daarentegen kan een verdediger een middenvelder worden of zelfs een aanvaller, als hij talent en inzet toont.

Een dergelijke flexibiliteit en mensgerichtheid zou ook het bedrijfsleven ten goede komen, denkt Herman Jansen. 'Bedrijven trekken nu vaak mensen van buiten aan, terwijl ze beter hun interne potentieel kunnen benutten, door mensen op plekken te zetten waar ze echt tot hun recht komen. Bedrijven zouden mensen ook de vrijheid kunnen geven om een deel van hun tijd aan eigen projecten te besteden, zoals bij Google.' De investering zou zich terugbetalen in de vorm van werknemersbinding en innovatie, verwachten de broers. Jeroen Jansen: 'In het bedrijfsleven wordt te weinig gespeeld.'

10.000 uur oefenen

Ook spelen mag echter niet vrijblijvend zijn. Wie wil winnen moet oefenen, oefenen, oefenen. Volgens de Amerikaanse psycholoog Anders Ericsson moet een topsporter of musicus eerst minimaal 10.000 uur oefenen voordat hij een topprestatie kan neerzetten. Of, zoals zeventvoudig Tour de France-winnaar Lance Armstrong ooit antwoordde op de vraag waarom zijn concurrent Jan Ulrich altijd tweede werd: 'Vraag aan Jan wat hij op Eerste Kerstdag heeft gedaan. En op nieuwjaarsdag. En op zijn verjaardag. Ik zat op de fiets en Jan aan een etentje.' Sportorganisaties investeren dan ook 55 tot 65 procent van hun omzet in de ontwikkeling van hun talenten. Bij bedrijven liggen die percentages een stuk lager: een half tot maximaal acht procent. Bovendien wordt er in tijden van crisis het eerst gesneden in het opleidingsbudget. 'Terwijl bedrijven na de crisis voor een hernieuwde uitdaging komen te staan. Bedrijven zouden meer op de lange termijn moeten denken en hun medewerkers moeten blijven trainen,' aldus Herman Jansen.

Ze zouden hun medewerkers ook vaker feedback moeten geven. In het bedrijfsleven ontbreken vaak meetpunten voor de voortgang. Voor een topsporter zijn een stopwatch en het commentaar van de coach juist onontbeerlijk bij de dagelijkse training. We laten Wiljan Vloet nog even aan het woord: 'In de voetballerij moet je elke week presteren. Wij ondergaan ieder weekend een openbare beoordeling. Als je verliest, ben je een klotetrainer, als je wint een klasbak. Dat moeten presteren, maakt krachten los die ik niet zie in het bedrijfsleven. In de meeste bedrijven is er één keer per jaar een beoordelingsgesprek.' Eén keer per week evalueren zou effectiever zijn, stellen de Jansens. 'Bovendien moet bij de beoordeling niet langer worden ingezoomd op de zwakke punten, maar juist op de verdere uitbouw van de sterke punten, zoals in de sport.' Dat vindt ook Loek Hermans. In het boek zegt de MKB Nederland-voorzitter: 'Tegen een sporter die goed is in speerwerpen, zeg je toch ook niet: 'Mooi hoor,

De tien voorwaarden voor succes in sport en zaken

1. **Geloof in talent**
2. **Stel doelen**
3. **Deliberate practice: gericht trainen**
4. **Piek op de juiste momenten**
5. **Profiteer van nieuwe technieken en de kennis van anderen**
6. **Wees gefocust**
7. **Evalueer je prestaties**
8. **Ken jezelf en je collega's**
9. **Durf risico's te nemen**
10. **Kies voor groei**

Wiljan Vloet: 'In de sport zijn we pas echt met talentontwikkeling bezig. In het bedrijfsleven doen ze aan carrièreontwikkeling. Dat is een groot verschil.'

maar ga nu maar eens kogelstoten.' Hermans wijst er bovendien op dat in onze egalitaire cultuur de middelmaat regeert. Terwijl juist de vorming van eliteklasjes de gezonde competitie kan creëren waarin uitblinkers elkaar voortstuwen.

Neurofeedback

Maar ook talent, hard trainen en eerlijke feedback zijn nog niet voldoende voor eremetaal, ontdekten Jeroen en Herman Jansen. Iedereen in de schaats-, wiel- of zwemtop gaat hard, het gaat om honderdsten van seconden. Winnen is vooral een kwestie van mentale hardheid: tegen je verlies kunnen, onder druk presteren, het juiste piekmoment kiezen en je niet laten afleiden. Het Nederlands elftal mag nog zo goed voetballen, maar liet zich herhaaldelijk de zege ontsnappen door afleiding door bijzaken, of door verlamming bij tegenslag.

Na decennia van techniek en fysieke beheersing is nu dan ook 'het tijdperk van de psyche' aangebroken, tekenden de Jansens op uit de mond van Bruno DeMichelis, sportpsycholoog van AC Milan en oprichter van het Milan Lab. In het Lab worden spelers onderworpen aan allerlei fysieke en psychische tests, waaronder een EEG van de breinfrequenties. Via neurofeedback worden de hersenen getraind op een betere concentratie, of op emotionele stabiliteit. Ook de Nederlandse zwemsters maken gebruik van neurofeedback, de con-

De rollen van de coach

Peter Murphy, voormalig coach van de Nederlandse volleybal dames en prestatie manager teamsport bij NOC*NSF, ziet vijf rollen voor een coach: inspirator, mentor, trainer, coach en gids. Ook onderscheidt hij drie lagen waarop een coach hoort te functioneren. 'De coach 1.0 brengt zijn visie en vaardigheden over, de coach 2.0 reflecteert en spreekt zijn pupil aan op het niveau van waarden, normen en belemmerende overtuigingen. En dan is er nog de coach 3.0, een coach die sterk in opkomst is. Deze is in staat om te binden en inspireren. En om voortdurend te schakelen tussen deze drie lagen, ook op psychologisch niveau.'

servatieve voetbalwereld wil of durft er nog niet aan. Net zomin als de meeste managers, aldus de broers Jansen. Terwijl neurofeedback volgens hen kan helpen bij stressreductie, beter slapen en concentratieverbetering, waardoor managers in hoog tempo beslissingen kunnen nemen. Ze verwijzen naar een uitspraak van Martin Beljon, mental coach van de jeugdselectie van SC Heerenveen: 'In Amerika ben je gek als je geen mental coach hebt, hier als je er wel een hebt.'

Twintig vrouwen, tien stapelbedden en een tv

Beljon brengt bij Heerenveen aan de hand van psychologische tests de karakterstructuur van de jeugdspelers in beeld, zodat de trainer beter kan coachen op hun potentie en uitgebalanceerde teams kan vormen. Foppe de Haan – de voormalige trainer van Heerenveen – deed bij Jong Oranje hetzelfde, met behulp van Action Type, een 'sportmodel' van de Myer Briggs Type Indicator, het systeem waarmee managers hun eigen persoonlijkheidstype en dat van hun medewerkers in kaart brengen. Uit de tests bleek dat het team van Jong Oranje voor tachtig procent uit gevoelsmensen bestond. De Haans taak als coach bestond dus vooral uit persoonlijke aandacht voor de spelers: vragen naar hun gemoedstoestand en af en toe een aai over de bol.

De coach moet echter niet alleen zijn spelers goed kennen, de spelers moeten ook elkaar goed kennen, benadrukken Jeroen en Herman Jansen. In hun boek citeren ze uit het boek van Marc Lammers, coach van de Nederlandse hockeydames. Lammers had als coach te maken met een conflict tussen de speelsters Fatima Moreiro de Melo en Miek van Geenhuizen: 'De eerste is een druktemaker, die voorafgaand aan een wedstrijd luidkeels staat te zingen in de kleedkamer, daar waar 'de dromer' Miek zich vaak zwijgend terugtrekt in haar eigen wereld. De twee botsten dan ook met grote regelmaat, zowel binnen als buiten de lijnen. Dat kwam de saamhorigheid binnen de selectie niet ten goede en dan druk ik me nog voorzichtig uit.' Lammers schakelde een mental coach in en legde de dames bewust samen op één kamer. Uiteindelijk leerden ze rekening te houden met elkaar. Ook de Nederlandse waterpolodames gingen door een proces van intensieve groepsvorming, volgens Tuckmans model forming, storming, norming & performing. Bijna drie jaar lang leefden de teamleden samen in Zeist: twintig vrouwen, tien stapelbedden en een tv. Sommige vrouwen gaven er zelfs hun relatie voor op. Maar ze wonnen uiteindelijk wel Olympisch goud.

Ajax is ook een bedrijf

Illustreert een dergelijk eendimensionaal streven niet tegelijkertijd de onmacht van de analogie tussen sport en bedrijfsleven? De broers Jansen citeren in hun boek Mathieu Weggeman, die de sport vergelijkt met de traditionele maakindustrie. Moderne kenniswerkers zouden volgens hem niet gedijen onder autoritaire coaches en vragen om dienend leiderschap. Weggemans 'droommanager' stuurt zijn team op collectieve ambitie en output, geeft voortdurend feedback, laat onderpresteerders niet 'uitdieselen', maar spreekt ze aan, 'fun-

Wat leren sponsors van hun sportclub?

De Rabobank Wielploeg behoort tot de beste 'renstallen' ter wereld. Het training- en wedstrijdschema wordt afgestemd op de individuele kwaliteiten van de renners. Ook mental coaching maakt een belangrijk onderdeel uit van de begeleiding. Intern talent krijgt de ruimte om zich te ontwikkelen tot prof; de wielploeg stelt zich terughoudend op in het aankopen van profs van buiten. Niemand wordt dan ook aangetrokken als 'knecht', iedere renner kan zich in potentie opwerken tot 'kopman'. Ook de Rabobank zelf investeert sterk in talentontwikkeling.

Drie jaar geleden kwam de bank erachter dat managementposities vooral extern werden ingevuld en nauwelijks door interne kweek. Inmiddels doorlopen de high potentials van de bank – in een vlootshouw geïdentificeerd door het management – talentontwikkelprogramma's (TOP). De Rabobank hanteert daarbij hetzelfde uitgangspunt als de wielploeg: iedereen kan in principe de opvolger worden van Rabo-'kopman' Piet Moerland.

Ook het talentmanagement van voetbalclub PSV en de High Potential Pool van sponsor Philips – de 'eredivisie van talent' – hebben

dezelfde basisfilosofie: niet per se opleiden voor het eerste elftal, maar het maximale uit mensen halen. Talenten die zich willen classificeren voor de Philips-top, moeten aantoonbaar uitblinken op zes leiderschapsindicatoren: *high energy and drive, winning spirit, strong people's skills, fast learner, brainpower* en *courageous*. Daarbij wil Philips voor elke sleutelpositie twee opvolgers hebben klaarstaan. In 2011 treedt CEO Gerard Kleisterlee terug. De interne race is dus in volle gang.

geert als een hitteschild voor al het onheil dat van bovenaf op het team wordt afgevuurd' en laat de prestaties van anderen prevaleren boven de eigen verdienste.

'Dat profiel lijkt juist heel erg op dat van de people's manager die we in de sport tegenkwamen', aldus Jeroen Jansen. Toch geven Herman en hij ook toe dat de mooie voorbeelden van sportcoaches zich soms moeilijk laten vertalen naar de complexiteit van grote organisaties. 'Maar wat als het voetbalveld tien keer zo breed is en elk team uit veertig verdedigers, veertig middenvelders en twintig aanvallers bestaat? En wat als het doel ook nog eens twee keer zo breed is en de coach twee keepers mag opstellen?', vragen ze zichzelf af in hun boek. 'De beginselen van sport zijn vooral toepasbaar in kleine organisaties', beaamt Jeroen Jansen dan ook. 'Maar je kunt een grote organisatie ook opbreken in kleinere units, mental coaches inhuren en buiten de bestaande kaders proberen te denken', voegt Herman Jansen toe. 'Ook al is de vertaling soms lastig, het bedrijfsleven kan meer van de sport leren dan nu het geval is.'

De broers noemen het voorbeeld van E-Office, het ICT-bedrijf van voormalig roeier Roland Hameeteman. Bij de oprichting kende het bedrijf geen afdelingen, functieomschrijvingen of regels en kregen medewerkers tijd om aan eigen projecten te werken. Naarmate het bedrijf groter werd, bleek die losse structuur echter steeds moeilijker vol te houden. Inmiddels zijn er wel regels, maar staat persoonlijke ontwikkeling nog steeds centraal: gesteund door groeicoaches geven medewerkers vorm aan hun eigen toekomst. Als die buiten het eigen bedrijf ligt, participeert E-office in hun start-up. Overigens moeten ook sportorganisaties concessies doen als ze groter worden

of van structuur veranderen. Ajax moet als beursgenoteerde onderneming ook rekening houden met de eisen van aandeelhouders.

Peak performance

De sport kan op haar beurt ook van het bedrijfsleven leren, volgens de broers. Jeroen: 'De sport moet leren om minder naar de korte termijn te kijken en meer strategisch te denken. Als de resultaten uitblijven, wordt de trainer eruit gegooid, terwijl de opbouw van een team vaak meer tijd nodig heeft.' De naam van Ronald Koeman valt, die een paar dagen eerder is weggestuurd bij AZ. Herman: 'Kijk naar Manchester United dat al dertig jaar dezelfde trainer heeft en zich heeft ontwikkeld tot een absolute topclub.'

Een les die zowel sporters als bedrijven vaak nog moeten leren, is een optimale inzet van hun talent, aldus de Jansens. Volgens Foppe de Haan zijn mensen die elke wedstrijd willen winnen, gedoemd te verliezen. Het gaat om peak performance: presteren wanneer het er echt toe doet. De dames van het waterpoloteam offerden het Europees Kampioenschap op om het olympische goud binnen te slepen. Maar niet elke sporter of elk bedrijf kan die zelfbeheersing opbrengen. Herman Jansen: 'Sven Kramer wil altijd alles winnen. Daarmee neemt hij een groot risico. Want er is straks maar één medaille die telt: de Olympische.'

Marika van Zanten is freelance journaliste

Jeroen Jansen, Herman Jansen en Marcel Rözer, *Het waarom van succes. Van talent tot winnaar in topsport en bedrijf*, Uitgeverij Pepijn, 2009, 240 blz. ISBN-13: 9789078709053.