

INHOUD

Voorwoord door Ali B	7
Inleiding door Hans van Breukelen	11
1 Het veld op: voetbal als metafoor	23
2 Het profiel van de doelman	33
Ronald Waterreus	40
Kenneth Vermeer	44
Jasper Cillessen	48
3 Talent	53
Kenmerken van talent en excelleren	54
Talent in verschillende generaties en levensfasen	57
4 Het profiel van de verdediger	63
John de Wolf	72
Frank de Boer	76
André Ooijer	80
5 Teamspelers en hun individuele talentontwikkeling	85
Spelpatronen	86
Het Quinn-model	90
Invloed van cultuur en ethiek	96
Hoe word je een leider?	111
6 Het profiel van de middenvelder	121
Willem van Hanegem	128
Ronald de Boer	132
Phillip Cocu	87
Mark van Bommel	140
7 De instrumenten: Regiekamer, Landschapemodel en Talentmeter	147
Naar een geïntegreerd concept van een individuele benadering van talent	149
De Regiekamer	152
Het Landschapemodel	165
De Talentmeter	169
De leidinggevende als poortwachter	171

8	Het profiel van de aanvaller	177
	Dennis Bergkamp	186
	Pierre van Hooijdonk	190
	Ruud van Nistelrooij	194
9	Terug van het veld: posities in het bedrijfsleven	199
	Denkstijlen	199
	Speelstijlen en functies	203
	Taakverrijking	204
	Epiloog	207
	Dankwoord	211
	Bronnen	213
	Over de auteurs	215

VOORWOORD

ALI B

Zoals in de meeste Marokkaanse families kwamen wij vroeger wel een paar keer per week bij elkaar met de hele familie. Ik was toen al enorm druk en kon nauwelijks stilzitten. Maar ik was ook rap van de tong. Mijn ooms en tantes vonden dat prachtig en gebruikten mij als een soort hofnar. Mijn tantes bonden me een hoofddoek om en lieten me een imitatie doen van hun zus in Marokko of mijn ooms lokten een discussie uit tussen mijn neef en mij, zodat ze konden lachen om hoe wij elkaar aan het ‘dissen’ waren. In die spotlights kon ik heel scherp uit de hoek komen, maar dat werd wel geaccepteerd. Er mocht gelachen worden. Zo groeide ik in mijn rol van entertainer. Eigenlijk waren het mijn eerste shows. Wat het voor mij bijzonder maakte, was dat ik mijn onrust kon omzetten in iets positiefs. Ze gaven mij de ruimte om iets met mijn talent te doen. Al had natuurlijk niemand in de familie een flauw benul dat ik dit talent later zou benutten in een uitverkocht stadion.

Op school was ik geen goede leerling en als ik opviel, was dat meestal niet door mijn goede gedrag. Totdat ik in groep 7 een juf kreeg die in de gaten had dat ik goed kon rappen. Juf Miriam. Zij liet mij over hoofdstukken rappen voor de klas. Dit was dé manier om mij aan het leren te krijgen. Het was ook net wat ik nodig had om voor mezelf een plek in de groep te veroveren. Die momenten, waarop ik niet werd afgewezen maar aangemoedigd, hebben uiteindelijk veel bijgedragen aan mijn latere succes; ook al zit er een hele periode tussen waarin ik vooral problemen had en nog niet op de juiste weg was. Voor mij waren die momenten dat ik het vertrouwen in mijn talent kreeg belangrijke geschenken. Prachtige voorbeelden van hoe een persoonlijke benadering iemand kan inspireren het beste uit zichzelf te halen.

Ik ben steeds meer gaan geloven in een individuele benadering van talent. Om het zichtbaar te maken en te laten groeien. Daarom neem ik ook vol overgave deel aan *The Voice of Holland* als coach. Ik wil de kandidaten echt stappen laten maken. Dat doe ik dan ook samen met een hecht team; een vocal coach, een prestatiecoach en een neurolinguïstisch programmeur. Om elkaar te leren kennen moet je bekenen. Wie ben je en waar kom je vandaan? Iemand moet helemaal zichzelf kunnen zijn en het vertrouwen krijgen, zo ben ik zelf ook steeds verder gekomen. Toen Marco Borsato mij in een volle Kuip liet optreden wist ik: dit kan ik, dit wil ik. Ik heb vanaf het begin alles en iedereen in mijn nieuwe wereld geobserveerd: van de artiesten tot de technici, cateraars en schoonmakers. Ik stelde me ervoor open om te begrijpen hoe alles eraan toeging.

Daarom stimuleer ik graag anderen om dat ook voor zichzelf te ontdekken. Als je ziet waar ik vandaan kom, dan is dat voor iedereen mogelijk. Dat gaat over risico nemen zodat je talent kan komen bovendrijven. De kandidaten in talentenshows doen dit en daarin herken ik mezelf. Overal waar ik nu kom, krijg ik de ruimte om iets nieuws te doen. Het liefst out of the box, voor mij is normaal nooit speciaal. Niet normaal doen was vroeger misschien een gebrek, nu is het een kracht. Maar ik ben ook veeleisend en wil altijd een 10 scoren in alles wat ik doe. Dat geldt ook voor de mensen met wie ik werk. Ik ben van nature trouw, dus ik werk graag langdurig samen met mensen. Met elkaar uitdagingen aangaan, uitblinken en genieten, begint bij samen hard werken.

Ik heb geleerd om mezelf positief aan te spreken. Zo heb ik ook mijn eigen verslavingen verslagen: door mijn zelfprogrammering aan te passen. Sindsdien ben ik altijd op zoek gegaan naar het goede en dat wil ik met anderen delen. Zowel als coach als in het theater. Op het podium laat ik anderen zien hoe mijn innerlijk eruitziet. Zelfs ontmoetingen met een hele zaal worden daarmee persoonlijker. In het theater was ik niet meer de rapper en heb ik mezelf dus opnieuw moeten uitvinden. Zo wil ik steeds verrassen, maar ook inspireren en binden. Ik wil mensen dichterbij brengen, meenemen in mijn anekdotes.

Ik was ook graag profvoetballer geworden, maar dat is er niet van gekomen. Inmiddels heb ik wel veel vrienden gemaakt in de voetbalwereld en mag ik meespelen met de jongens van Oud-Ajax; Bergkamp, Seedorf, Van der Sar en de broertjes De Boer, onder anderen. Zo speel ik via een omweg langs de artiestenwereld toch nog met mijn voetbalhelden van vroeger, en gelukkig kom ik heel aardig mee. Inspireren en verbinden is overal mijn streven. Ik doe nu veel ervaring op met het intensief coachen van jonge artiesten. Het lijkt me geweldig om nog eens de stap te maken naar personal coach van jonge topvoetballers. Hoe dan ook, ik hoop dat jij de voorzet in dit boek inkopt!

INLEIDING

HANS VAN BREUKELEN

Het komt nogal eens voor dat mensen over een bepaalde voetballer tegen mij zeggen: 'Die kan het Nederlands elftal halen.' Als ik vervolgens vraag op basis waarvan precies, dan noemen ze allerlei technische, tactische en fysieke kwaliteiten. Maar hoe zit het dan tussen de oren? Is de absolute wil er? Je redt het alleen als je begrijpt dat alles aan de kant moet, is mijn overtuiging. Als het echte motief, de reden om te presteren ontbreekt, is talent alleen onvoldoende om ver te komen. Je kunt het omschrijven als een *reason why* in de vorm van een intens innerlijk vuur. Iets zet je aan tot zo'n geweldige inspanning. Dat is pijn of plezier, maar in ieder geval meer dan passie alleen. Bij de absolute winnaars althans. Bij hen is er iets waardoor ze verder komen dan anderen. Zij 'boren' dieper, halen het van verder. Dit kan veroorzaakt zijn door een grote pijn uit het verleden of er is een obsessief verlangen van kinds af aan. Een bijna krankzinnige drang om te presteren lijkt irrationeel, maar wanneer we verder kijken, blijkt er toch steeds een reden te zijn.

In dit boek ga ik samen met Rini Stoutjesdijk, gedragswetenschapper, en Benno Diederiks, coach, bij een dertiental Nederlandse topvoetballers op zoek naar wat er precies voor heeft gezorgd dat zij kwamen bovendrijven. Er gingen dertien unieke en exclusieve interviews aan vooraf met Ronald Waterreus, Kenneth Vermeer, Jasper Cillessen, John de Wolf, Frank de Boer, André Ooijer, Willem van Hanegem, Ronald de Boer, Phillip Cocu, Mark van Bommel, Dennis Bergkamp, Pierre van Hooijdonk en Ruud van Nistelrooij. De zoekinstrumenten die we gebruikten bij het onderzoeken van hun talenten en successen zijn dezelfde die we in dit boek als tools aanreiken.

Veel spelers gaan door lastige fasen en conflicten. Die dragen bij aan hun emotionele en mentale groei en stellen hen in staat iedere keer beter voorbereid aan de start te komen. Ook voor de spelers die als echte

liefhebbers zichzelf verbeteren en vanuit een pleziermotief op een hoger niveau komen, geldt dat hun innerlijk denkproces positief beïnvloed kan worden. Het gebeurt wanneer trainers de juiste woorden gebruiken, de juiste beelden inzetten en met het juiste gevoel op het juiste moment een schouderklopje geven. Maar het kan ook een schop onder je sodemieter zijn. Ik heb zelf ervaren dat pijn en plezier dicht bij elkaar liggen. Voor het leveren van topprestaties in het bedrijfsleven geldt dit net zo goed. Pijn en plezier hebben ook hier altijd een effect als ze op de juiste manier aangesproken worden.

Na mijn voetbalcarrière ben ik zelf aan de slag gegaan bij een kledingwinkelketen en ik zag daar de overeenkomsten met het voetbal. Zo kon ik wat ik geleerd had in de voetbalwereld toepassen in het bedrijfsleven. In eerste instantie vroegen de andere medewerkers zich af wat ze nu met een ex-doelman moesten beginnen. Ik heb toen met het organogram van onze organisatie in de hand gezegd: 'Jongens, ik heb geen verstand van de retail, maar wel van hoe je er als team samen een succes van kan maken.' Eigenlijk kun je van ieder organogram een voetbalteam maken. Zo ontdek je hoe je als team optimaal kunt profiteren van elkaars kwaliteiten.

Dat is precies wat Benno, Rini en ik met dit boek voor ogen hebben, maar dan nadrukkelijk met het individu in een centrale rol. Iedereen heeft zijn talenten en kan leren excelleren. Daarom kan iedereen die individuen wil laten groeien in relatie met anderen de methoden uit dit boek toepassen. Met een passende individuele benadering schep je de randvoorwaarden die nodig zijn voor teamsucces. Uiteraard is een goede samenwerking belangrijk, maar met dit boek willen we ons vooral richten op de stap die er in mijn ogen altijd aan voorafgaat: zelf goed functioneren en lekker in je vel zitten. Hoewel we bij de individuele profilering ook hebben kunnen zien welke elementen hebben bijgedragen aan teamsucces, is het niet onze bedoeling geweest dat teamsucces te ontrafelen. Wel zijn we per linie, bij de spelers die teamsucces hebben ervaren, gaan kijken welke individuele sporen we vonden in de mindset, de karakterisering.

Dit boek is bedoeld voor eenieder die betrokken is bij de herkenning, erkenning, vorming en doorontwikkeling van talent. Daarbij denken we aan managers, opleiders, coaches, trainers en hr-specialisten. We richten ons

op de professional in de brede zin, die werkt met talent. Het kan zijn dat de individuele medewerker vanuit interesse door de voetbalmetafoor zichzelf in de tekst herkent. Misschien kan hij (of zij) zich vinden in de modellen en reflecteert hij daarop, maar hij is beter uit met het werkboek. Dat is meer op zijn leest geschoeid, met oefeningen om die reflectie geleid toe te passen. De professional krijgt hier een theoretisch kader, een verantwoording en een snuifje van de methodologie en instrumenten die we hebben om zich te oriënteren op die individuele benadering van teamsucces. Het zijn de pijlers voor het succes op individueel en groepsniveau.

We beschrijven trends in het vinden, herkennen en ontwikkelen van methoden die zijn toegepast en brengen ervaring en casuïstiek in. Met de keuze voor de voetbalmetafoor heeft iedere medewerker kans op zelfreflectie, door dat te doen met een winnaar voor ogen en zichzelf in zijn positie te plaatsen. Kan ik bij mezelf het talent herkennen? Kan de professional met methoden en modellen dat doen? Kan ik mezelf doorontwikkelen en hoe doen de professionals dat? Voetbal spreekt de meesten van ons aan. Hoe zou in die wereld de individuele benadering worden toegepast? Dit gebeurt nog niet structureel, maar we zullen aantonen dat het wel echt de moeite waard is. De voetballers die wij spraken, noemen immers voornamelijk individuele momenten die cruciaal waren voor hun ontwikkeling. Zij vertellen over hun thuisfront en de bepalende karakteristieken.

Als ik in een presentatie vertel dat voetbal een denksport is, wordt daar in eerste instantie om gelachen. Maar als ik vervolgens laat zien dat sporters moeten denken in taken, mogelijkheden en handelingen, en dat degenen die dat het best kunnen onze topspelers zijn, dan wordt dat wél begrepen. In het bedrijfsleven heb je ook je taak en kijk je vanuit je taak naar mogelijkheden en hoe je die kunt omzetten in handelingen. Waarom gebeurt dat nu bij de een bijna moeiteloos en bij de ander niet? Dat heeft in veel gevallen te maken met afleiding. Voor een voetballer kan dat een leuke vrouw op de tribune zijn, ruzie met je partner, een vader die te dominant is of je juist te veel verwent, een schreeuwende coach, een agressieve tegenstander, enzovoort. Dit kun je in het bedrijfsleven vertalen naar die vervelende collega of die nare baas. Het gaat ten koste van de concentratie, de focus en het plezier.

Een belangrijke vorm van denken op het voetbalveld is ook vooruitdenken. Topspelers weten vaak op intuïtie waar een bal terecht gaat komen. Daardoor zijn ze net even een stapje eerder. Dat is actief participeren. Volgens mij zie je dat in het bedrijfsleven ook terug. Toppers kijken om zich heen en zien wat er gaat gebeuren. Degenen die echt onderscheidend zijn, de Mark Zuckerbergs van deze wereld, komen dan ook heel jong bovendien, niet gehinderd door de gedachte dat je je volgens bepaalde fasen behoort te ontwikkelen. Nu wordt het in het bedrijfsleven wel steeds gebruikelijker om mensen vroeg te testen en hun profiel in kaart te brengen. Dit helpt om talent eerder te spotten en op de juiste plek in te zetten, waardoor mensen zichzelf kunnen zijn. Het is een goed initiatief dat aansluit bij N=1: een uniek, persoonlijk onderzoek naar de ander. Maar ook je verdere ontwikkeling is afhankelijk van pijn of plezier.

Als doelman was ik al gefascineerd door de vraag waarom ik het ene moment de sterren van de hemel keepte en het volgende moment nog geen strandbal kon tegenhouden. Die interesse bracht mij na mijn voetbalcarrière in contact met gedragswetenschappers. Ik leerde veel van hun modellen, waarin zij mij een spiegel voorhielden. Met de kennis van nu over mijzelf zou ik tijdens mijn voetbalcarrière vast en zeker andere beslissingen hebben genomen. Nadat ik mij verdiepte in de modellen en instrumenten die wij in dit boek zullen delen, is een hechte samenwerking ontstaan met degenen die ze ontwierpen.

De jarenlange ervaring in zowel topvoetbal als bedrijfsleven deel ik met mijn medeauteurs, die tevens coach zijn. Het heeft ons ertoe gebracht te kiezen voor de voetbalwereld als metafoor voor onze boodschap aan leidinggevenden; hr-managers, talentmanagers, teamleiders en coaches in het bedrijfsleven, maar ook in de publieke sector. In dit boek gebruiken we deze metafoor voor het analyseren van verschillende typen talenten aan de hand van de eerdergenoemde profvoetballers en hun talentprofielen. De drie modellen Regiekamer, Landschapemodel en Talentmeter, die we verderop uitgebreid zullen toelichten, zie ik als waardevolle instrumenten om talent zichtbaar te maken en te ontwikkelen. Ik vind het prachtig om te zien wat je daarvan kunt opsteken om individuen te laten excelleren. Het mooie is dat je dit overal kunt toepassen, of het nu in een voetbalteam is, op de werkvloer of in een heel andere context. Hoewel wij ervoor heb-

ben gekozen om de modellen inzichtelijk te maken met behulp van de voetbalmetafoor, zijn ze toepasbaar op elke tak van sport; elke omgeving waar talent ontwikkeld wordt.

De Regiekamer, zo geef ik je nu alvast mee, vormt de ingang om een gesprek over talent te hebben. De Regiekamer kunnen we opdelen in afzonderlijke deelkamers die apart en gezamenlijk grote invloed uitoefenen op het dagelijkse functioneren en de emoties van mensen. Waar zitten iemands hindernissen, emotionele remmingen en blokkades? De Regiekamer is stilstaan bij de besturing en het is de sleutel in de ontmoeting. De Regiekamer gaat onder meer over zelfbeeld en overtuigingsstructuren, die meer bepalen of iemand talent heeft en doorontwikkelt dan een actueel talent an sich. In ons model komen we uitgebreid terug op elk afzonderlijk onderdeel van de Regiekamer.

Het Landschapemodel biedt volop ruimte aan metaforen, om wat heel persoonlijk is – je eigen wortels – duidelijk zichtbaar te maken in woord en beeld. Ik ben er zelf mee aan de slag gegaan en heb ook anderen gezien die dat gedaan hebben. Je ontdekt dan bijvoorbeeld hoe groot de verschillen tussen vader en moeder zijn, dat zij een eigen repertoire hebben. Als je er echt voor gaat zitten, komen de metaforen vanzelf. De gedachten hierover worden moeiteloos omgezet in *landscapes*, want ze zijn allemaal opgeslagen.

Met de Talentmeter zitten we wat meer in de hoogte dan in de diepte, letterlijk. Zo zie ik het ook voor me. Welke top ziet iemand voor zichzelf? Hoe laat je hem of haar daarnaar kijken? Ik vind dat ook zinvoller dan mensen in talentcategorieën indelen. Het groeiplan, waarin je de ander de talenten laat doorontwikkelen die hij of zij bij zichzelf heeft geconstateerd en waarbij je ondersteuning biedt in de vorm van coaching, is per definitie een individueel plan.

Op sommige plekken vraagt het inzetten van de genoemde instrumenten om een heroriëntatie. Helaas blijkt in het bedrijfsleven de wet te gelden dat de beste mensen meestal ook de meeste en zwaarste taken krijgen. Daardoor zijn ze binnen de kortste keren opgebrand en komt hun echte talent niet tot wasdom. Bovendien krijgen medewerkers vaak promotie op