

BRAM VERBRUGGEN

SCOREN MET TEAM WORK

LESSEN OVER LEIDERSCHAP,
GEDRAG EN VERBONDENHEID
UIT HET TOPVOETBAL

Boom

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	6
Inleiding	9
DEEL 1 De leider	17
1 Ik hoor er niet bij	19
2 Het team bestaat niet	35
3 Wil je het eigenlijk wel weten?	53
4 Comfortabel is niet veilig	67
DEEL 2 De mensen	85
5 Meten is missen	87
6 Je hulp maakt ze kapot	103
7 Je hebt geen macht nodig	119
DEEL 3 De prijs en het vertrouwen	139
8 Niemand vertelt je wat het kost	141
9 Je weet het al	155
Nawoord	171
Dankwoord	173

VOORWOORD

Ik heb een hekel aan leiderschapsboeken. Waarom ik er dan zelf een schrijf? Omdat dit geen leiderschapsboek is. Je vindt in mijn boek geen modellen, geen stappenplannen, geen gesprekstechnieken.

De meeste leiderschapsboeken staan mijlenver van de werkelijkheid af. Neem een term als 'high-performance team'. Alleen die woorden al geven me jeuk. Ze klinken alsof prestatie een knop is die je omzet, en ze hebben niets te maken met waar een coach of speler dag in, dag uit mee worstelt.

Want je kunt het perfecte wedstrijdplan hebben. En dan raakt je beste speler geblesseerd op de laatste training. Je assistent zit midden in een echtscheiding. Jij ligt 's nachts wakker met buikpijn van de negativiteit die al maanden door de club sijpelt. Op zo'n moment verandert alles. Je blik, je aanpak, wat je nodig hebt. Het plan op papier is ineens het minst belangrijke wat er is.

Daar zit het 'm in. Wij zijn geen machines die je instelt. We worden gestuurd door wat we voelen. En wat we voelen, komt voort uit wat we meemaken. Thuis, in de kleedkamer, in ons eigen hoofd. Wat je niet ziet, bepaalt vaak meer dan wat je wel ziet.

Neem dan een heel team. Een groep mensen die elk hun eigen onzichtbare last meedragen, op hetzelfde moment, in dezelfde ruimte. De een vecht thuis een strijd die niemand kent. De ander is zijn vertrouwen kwijt en durft het niet te zeggen. Een derde draait al maanden op zijn reserves zonder dat iemand het merkt. Tel dat bij elkaar op en je hebt geen tactisch probleem, maar een menselijk.

We schaven intussen aan het systeem, terwijl de spanning in de mensen zit. Een team valt zelden uit elkaar door een verkeerde formatie. Het loopt stuk op alles wat daaronder niet wordt gezien.

En wat mensen dan nodig hebben, is meestal niet méér. Wij denken dat we moeten toevoegen. Nog een analyse, nog een instructie, nog een protocol. Maar een hoofd dat al vol zit, ruim je niet op door er meer in te proppen. Wat ze nodig hebben is ontlasting, geen toevoeging.

Toen ik als tiener van school werd gestuurd, lag dat niet aan te weinig bijles aardrijkskunde. Het lag aan een thuissituatie die al mijn mentale energie opvat. Ik had geen extra uitleg nodig. Ik had ruimte nodig.

Een speler die net vader is geworden en al weken niet goed slaapt, schiet niets op met een gesprek over meer inzet. Vraag hoe het thuis gaat. Ga naast hem staan.

We gaan niet beter presteren door harder op presteren te drukken. Een topsporter weet allang hoe dat moet. Hij raakt het alleen kwijt door wat aan de oppervlakte niet te zien is.

Je kunt er niet overheen coachen. Je kunt het alleen leren zien. Bij je spelers, en bij jezelf.

INLEIDING

SALÉ, MAROKKO, 2007

Twee bewaarders lopen met ons mee door de witte gevangenispoort. Moustafa, de imam naast me, heeft dit al vaker gedaan. Het geluid van dichtslaande traliedeuren. Het constante geschreeuw. De geur die je nergens anders ruikt dan in een gevangenis.

Mijn gemoed verandert zodra we binnen zijn. Deels door de omgeving. Kale muren. Tralies. Tl-licht. Maar vooral doordat ik me onbewust instel op de man die ik ga zien. Iemand die de bodem van zijn leven heeft bereikt. Machteloos. Die het niet meer ziet zitten. We hebben die week al 56 anderen gesproken. Kriskras door Marokko. Je leert jezelf klein te maken. Eén te worden met de ruimte. Zodat er plek is voor de ander.

In een kleine ruimte staan drie houten stoeltjes en een bureau-tje. Een van de tafelpoten hangt er gammel bij. We wachten. Ik stel me in op wat ik gewend ben.

En dan komt hij binnen.

Joseph Oubelkas. Een Nederlandse zakenman in de groente- en fruithandel. Op zakenreis in Marokko aangetroffen bij een relatie waar achttienduizend kilo hasj werd gevonden. Veroordeeld tot tien jaar. Zonder bewijs. Op de verkeerde plek op het verkeerde moment. De Nederlandse overheid heeft hem later onomstotelijk onschuldig bevonden, maar Marokko heeft hem nooit formeel vrijgesproken. Na vierenhalf jaar kwam hij vrij via een uitleveringsregeling. De dag dat hij Nederlandse bodem betrad, was hij een vrij man. Maar de jaren in die cel kreeg hij niet terug.

Dat wisten we toen we hem bezochten. En toch bereidde ik me voor op wat ik altijd zag. Gebrokenheid. Woede. Wanhoop.

Wat ik zag was het tegenovergestelde. Zijn spirit vulde die donkere ruimte op het moment dat hij door de deur liep. Zijn charisma was aanstekelijk. Hij stelde vragen. Hij was belangstellend. Hij was allesbehalve een slachtoffer – terwijl hij alle reden zou hebben om er een te zijn.

Ik zit tegenover hem en denk: hoe doet hij dit? Hoe kun je geven in een situatie waarin je alles nodig hebt om te krijgen?

Op dat moment, in die ruimte met het gammele bureau, zag ik voor het eerst wat ik later op andere plekken zou terugzien. Dat gedrag onder druk een verhaal vertelt dat geen systeem kan meten. Dat mensen in de meest onmogelijke omstandigheden keuzes maken die niemand zou verwachten. En dat je die keuzes alleen kunt begrijpen als je bereid bent om te kijken naar wat eronder zit.

Twintig jaar later stond ik in De Kuip. Ik was teamontwikkelaar bij Go Ahead Eagles. Julius Dirksen schoot de winnende penalty erin. Ik rende over het veld. En ik dacht aan Joseph.

Want alles wat ik nu doe, begon die dag in Salé.

Ik was midden twintig. Had net stage gelopen in een hospice. Mensen begeleiden in hun laatste levensfase – het was intens en waardevol, maar niet mijn plek voor de lange termijn. Op een avond zag ik bij *Barend & Van Dorp* dominee Joop Spoor vertellen hoe hij de ter dood veroordeelde Johannes van Damme begeleidde in de laatste dagen voor zijn executie in Singapore.

Dat verhaal raakte me. Niet op een afstandelijke manier. Ik voelde het in mijn buik, een soort ‘gut-feeling’. Zo van ‘hier moet ik iets mee’. Ik stuurde hem diezelfde avond een mail. Een week later zat ik tegenover hem in een kantoor in Utrecht.

‘Zo, en jou lijkt dit interessant? Dan mag je met de imam mee naar Marokko.’

Twee weken later reden we kriskras door het land. Stoffige wegen. Kleine stadjes. Gevangenis en gevangenis die eruitzagen alsof de tijd er vijftig jaar eerder was stil komen te staan. We bezochten ruim negentig Nederlandse jongens in elf gevangenis en gevangenis. Sommigen zaten vast voor drugs. Anderen voor geweld. Een paar voor delicten waarvan ik 's nachts niet kon slapen.

Ik keek ze in de ogen en luisterde vooral. Dat was het. Luisteren. Niet oordelen. Niet adviseren. Niet redden. Gewoon aanwezig zijn. De meesten hadden in maanden niet met iemand in hun eigen taal gesproken. Sommigen huilden. Anderen waren boos. Een jongen van mijn leeftijd vroeg of ik een bericht aan zijn moeder kon doorgeven. Een ander wilde alleen maar weten hoe het met Feyenoord ging.

Het was rauw. Het was ongemakkelijk. En het was het leerzaamste wat ik ooit had meegemaakt.

In elk team speelt iets wat niemand ziet. En dat bepaalt alles. Dat is waar dit boek over gaat.

Zo begon mijn werk voor Stichting Epafra, die geestelijke verzorging biedt aan alle Nederlandse gedetineerden in het buitenland. Na Marokko volgden Ierland, Noord-Ierland, Denemarken, Zweden, Noorwegen. Ik werd bureaucoördinator. Ik sprak honderden mensen onder extreme druk. Mannen die alles kwijt waren. Die hun gezin niet meer zagen. Die vastzaten in systemen die ze niet begrepen, in landen waar ze de taal niet spraken.

Wat ik daar leerde, draag ik nog steeds bij me. Onder druk komt menselijk gedrag nooit uit het niets. Geld, familie, achtergrond, cultuur, omgeving, vriendengroepen – alles speelt mee. De structuur van de gevangenis was voor sommigen ironisch genoeg hun enige veilige haven. Het eerste kader dat ze ooit hadden gehad. Maar het belangrijkste wat ik leerde, was luisteren. Echt luisteren.

In een gevangenis kun je niet faken. De man tegenover je heeft niks te verliezen. Hij ruikt onechtheid op drie meter afstand. Als je niet oprecht bent, is het gesprek voorbij voordat het begonnen is. Dat heeft me geleerd om anders naar deze mannen te kijken. Niet naar het verhaal dat hij vertelt, maar naar wat hij doet met zijn handen. Naar waar hij niet over praat. Naar de stilte tussen de zinnen. Die vaardigheid gebruik ik elke dag. Op het trainingsveld, in de kleedkamer, in de bestuurskamer. Het veld is anders. De vaardigheid is dezelfde.

Maar al die tijd speelde er iets anders op de achtergrond.

Als kind was ik voetbalgek. Zoals de meeste kinderen die in de jaren zeventig en tachtig opgroeiden, was ik altijd buiten te vinden met een bal. Ik volgde de Eredivisie op de voet, maakte als twaalfjarig jongetje mee hoe Oranje Europees kampioen werd in Duitsland en verslond elke woensdag de *Voetbal International* van de eerste tot de laatste letter.

Alleen: ik was geen talent. Ik haalde nooit een eerste elftal. Maar wat mij fascineerde, was niet de bal. Het was de vraag die ik overal zag terugkomen. Waarom presteren sommige teams wel en andere niet? Waarom wordt het ene team hechter en valt het andere uit elkaar? Wat gebeurt er in een kleedkamer als er gedoe is? Hoe reageert een trainer als de druk toeneemt?

Ik wist al op jonge leeftijd: dit gaat niet over talent.

En ook niet over pech of toeval.

Toen ik voor de liefde naar Kampen verhuisde, belandde ik in de absolute kelder van het amateurvoetbal: zesde klasse vv Kampen. Daar werd ik hoofdtrainer. Kleedkamers die vaak roken naar zweet en bier. Waar alle lagen van de bevolking in een team zaten. Een advocaat, een metselaar, een slager en een student bouwkunde. Spelers die in het weekend nog een kater hadden van vrijdagavond.

Maar ook daar zag ik het: de dynamiek van een groep mensen die samen iets probeert. De onderlinge verhoudingen. De hiërarchie. De manier waarop druk het beste en het slechtste in mensen naar boven haalt.

Ondertussen bleef het kriebelen. Wat als ik mijn ervaring met mensen onder hoge druk kon inzetten vóóordat het misgaat? Niet van de goot naar bestaansrecht, maar van goed naar top.

Met een plan voor mentale begeleiding klopte ik aan bij meerdere profclubs. Wel interesse. Geen budget. Overal hetzelfde antwoord: leuk idee, maar we hebben er geen geld voor.

Als gezin verhuisden we naar het Duitse Nütterden, waar ik mijn eigen voetbalschool oprichtte: Total Fussball. Als niemand je visie wil inhuren, bouw je hem zelf. In een gymzaal in een Duits grensdorpje begon ik te doen wat ik altijd al had willen doen: wat verder kijken dan alleen voetbalvaardigheden. Zonder de spelers vol te stoppen met instructies. Gewoon kijken. Vragen. Begrijpen wat er achter het gedrag zit. Dezelfde principes als in Marokko. Ander veld, zelfde kern. Er kwamen twintig kinderen. Duitse ouders die aanvankelijk sceptisch keken naar een Nederlandse trainer die meer VROEG dan vertelde. Die meer keek dan float. Maar de kinderen bloeiden op. Ze werden niet alleen beter, ze werden zelf-verzekerder. Ze durfden meer. Ze gingen anders met elkaar om. De ouders zagen het. En langzaam groeide het. Van twintig naar veertig. Van één gymzaal naar twee locaties. Het werkte. En ik wist: dit is het. Dit is wat ik moet doen. Alleen niet in een gymzaal in Nütterden. Op het hoogste niveau.

Bij een wedstrijd van mijn zoon liep ik toevallig Gerrit Hengeveld tegen het lijf, hoofd opleidingen van Vitesse. We raakten in gesprek. Hielden contact. Na een paar maanden vroeg hij me om in Duitsland te scouten. Dat was mijn eerste lijntje in het betaald voetbal.

Kort daarna benaderde Valencia CF me om talentkampen op te zetten. Eerst in Duitsland. Daarna in Estland, de VS en Canada.

Vijf jaar lang werkte ik met duizenden kinderen in verschillende culturen. Ik zag van dichtbij hoe leiderschap, cultuur en communicatie prestaties maken of breken – en hoe verschillend dat per land werkt.

Ik begon erover te schrijven op LinkedIn. Wat klein begon, met een handvol likes, werd langzaam een vaste lezersgroep. Post na post. Week na week. Geen marketingstrategie. Slechts een manier om mijn visie te vormen.

Toen corona uitbrak, viel alles weg. Alle internationale projecten voor Valencia. Vijf jaar werk. Twaalf kampen. Alle inkomsten. Van het ene op het andere moment zat ik aan de grond. Ik werkte bij de GGD als locatiecoördinator van de coronacampagne om de rekeningen te betalen. Overdag het hesje. 's Avonds bleef ik schrijven. Bleef ik trainers spreken. Bleef ik mijn visie delen. Omdat dat het enige was wat ik had.

En langzaam openden er deuren die eerder dicht waren. Gesprekken met trainers die anders nooit langs waren gekomen. Uiteindelijk werd ik aangesteld als teamontwikkelaar bij Go Ahead Eagles. Met een van de laagste begrotingen van de Eredivisie bouwden we een cultuur als die van een topclub. Zonder te veel blabla, dat past niet bij de club. Met gedrag en afspraken. Door te kijken naar wat er onder de oppervlakte speelt – in de staf, in de kleedkamer, op het veld.

We wonnen de play-offs voor Europees voetbal. Een seizoen later de KNVB-beker. Daarna kwam ik bij Feyenoord terecht als hoofd topsport. Ook mocht ik als teamontwikkelaar de WK-kwalificatiecampagne meemaken met Indonesië, onder bondscoach Patrick Kluivert.

*Elke stap bevestigde hetzelfde patroon: wat je niet ziet,
bepaalt wat je wint.*

Leiders willen vaak weten: ‘Hoe bouw ik een sterke cultuur?’ ‘Hoe zorg ik dat spelers verantwoordelijkheid nemen?’ ‘Hoe houd ik een team scherp zonder er te veel druk op te leggen?’

Dit gaat niet over tactiek. Dit zijn vragen over gedrag, verhoudingen, veiligheid, grenzen en eigenaarschap. Het zijn exact de vragen die trainers in hun opleiding nooit leren beantwoorden. En het zijn exact de vragen die leiders in het onderwijs, de zorg, de politie en het bedrijfsleven elke dag tegenkomen.

Daarom maak ik in dit boek uitstapjes naar andere domeinen. De kleedkamer is overal. Op elke afdeling. In elk team. In elke organisatie. De dynamieken zijn dezelfde. De fouten zijn dezelfde.

Je krijgt hier geen romantisch verhaal over ‘samen sterk’. Geen managementcursus met zeven stappen en vier kwadranten. Wat je wél krijgt, is rauwe eerlijkheid. Uit kleedkamers, stafkamers en bestuurskamers. Uit mijn eigen fouten. Uit de momenten waarop het misging en ik niet wist hoe het verder moest.

Het pad van Nütterden naar De Kuip is geen rechte lijn. Het is een wirwar van omwegen, doodlopende straten en onverwachte afslagen. Van Marokko naar Kampen. Van een gymzaal in een grensdorpje naar het Panasonic Stadium in Japan. Van een hesje bij de GGD naar het veld van De Kuip. Elke stap was nodig. De gedetineerden. De zesde klasse. De afwijzingen. Het hesje. Alles.

Dit boek is wat ik heb geleerd onderweg. Niet vol met theorie, maar omgaan met tegenslagen.

**De dingen die ertoe doen, zijn de dingen die je niet ziet.
Dit boek laat je zien wat er speelt onder de oppervlakte.**

DEEL

1

DE LEIDER

Voordat je iets kunt zien bij een ander, moet je eerst kunnen kijken naar jezelf.

Dat is waar het bij elke leider mee begint en waar de meeste leiders nooit aan toekomen. De vier vragen die je over jezelf moet stellen voordat je überhaupt iets kunt betekenen voor een ander.

Wil je het eigenlijk wel weten? Of geef je er alleen maar om dat ze functioneren? Durf jezelf te confronteren met wat ongemakkelijk is? Of camoufleur je dat als 'rust in het team'? Kijk je echt? Of staar je naar het dashboard? Hoor je nog ergens bij? Of heb je geleerd om alleen te staan?

Vier hoofdstukken. Vier vragen die niemand je heeft gesteld. Je kunt ze niet ontwijken. Je kunt ze alleen beantwoorden – eerlijk of niet.

Het werk begint hier. Bij jezelf.