

## FORMATIE NIEUWE RONDE



**In een week zette Louis van Gaal Nederland als voetballand weer op de kaart.** In Den Haag moddert de formatie al maanden voort. Hoe wist Van Gaal wél zo snel een team te smeden?

Chris van Mersbergen

# Kunnen politici iets leren van Van Gaal?

◀ Zou de bondscoach niet een goede formateur zijn? „Van Gaal kan zeker een inspiratiebron zijn.”

FOTO ANP, BEELD-MONTAGE AD

**G**eloof je hem of haar? Dat is misschien wel de belangrijkste vraag die bepaalt of een leider succesvol kan zijn of niet, betoogt leiderschapsexpert Anouk Brack. „En dat lijkt bij bondscoach Louis van Gaal duidelijk het geval. Hij heeft een heel krachtige uitstraling, recht voor zijn raap. Hij heeft een duidelijke boodschap en die straalt hij in alles uit: met zijn hoofd, zijn hart, zijn lichaam. Biologisch werkt het zo dat je zo iemand dan automatisch gelooft.”

Uitstraling alleen is niet voldoende. Ontbreekt het aan inhoud, dan is het met iemands geloofwaardigheid snel gedaan. „Maar Van Gaal is ook een onbetwiste expert”, ziet Janka Stoker, hoogleraar leiderschap en organisatieverandering aan de Rijksuniversiteit Groningen. „Dat hij veel

kennis en ervaring heeft, staat buiten kijf, dat heeft hij al bewezen. Daarom luisteren de spelers naar hem.”

## Inlevingsvermogen

Een krachtige uitstraling en expertise, zijn we er dan? Nog niet. Wat Van Gaal sterk maakt, analyseert Stoker, is dat hij zijn natuurlijke overwicht koppelt aan interesse in zijn spelers, in inlevingsvermogen in hun persoonlijkheid en situatie. Stoker: „Hij is echt een soort leraar die uitstraalt en uitsprekt dat hij van zijn spelers houdt, dat hij in ze geïnteresseerd is. Het viel me op dat hij na de wedstrijd tegen Turkije zei dat hij zo veel gesprekken met ze had gevoerd. Wil je een groep na een teleurstellende periode meekrijgen in een veranderingsproces, dan moet je elk in-

dividu in beweging krijgen, door iedereen individuele aandacht te geven. Dat is in lijn met literatuur over leiderschap, en blijkbaar heeft Van Gaal dat goed begrepen.”

Brack, die twee boeken over leiderschap op haar naam heeft staan, onderschrijft die visie. „Een dominante man die alleen zegt hoe het moet, daar zijn mensen op een gegeven moment wel op uitgekeken. Maar als zo iemand dan ook nog luistert naar zijn teamleden, verbinding met ze maakt, dan komen ze tot bloei. Ik ben heel benieuwd wat voor gesprekken hij met de spelers voert. Onderzoek toont aan dat het geven van complimenten en vertrouwen enorm helpt om mensen in de groeiend te krijgen. Of in voetbaltaal: ervoor te zorgen dat ze harder gaan rennen.”

**Ik ben heel benieuwd wat voor gesprekken hij met de spelers voert**

– Anouk Brack, leiderschapsexpert

Marcel Wintels, directeur van leiderschapsinstituut De Baak en jarenlang voorzitter van wielerbond KNWU, ziet een coach die enerzijds de lat hoog legt en anderzijds veel aandacht besteedt aan de ‘individuele, zo van elkaar verschillende mensen en alle bijbehorende groepsdynamiek’. „Zo komt Van Gaal tot een motiverend en inspirerend klimaat waarin iedereen het beste van zichzelf wil geven, zelfkritisch is, en steeds gericht op het bereiken van het gemeenschappelijke doel.”

Nóg een succesfactor: senioriteit. „Je ziet een man die minder de behoefte heeft om zichzelf nog te bewijzen”, zegt Stoker. „Van Gaal heeft al zo veel ervaring, heeft alles al meegemaakt. Dat zorgt ervoor dat je minder aan jezelf twijfelt en je niet be-

dreigd voelt.” Brack: „Je ziet iemand met heel veel vertrouwen in eigen kunnen, met levenservaring. Hij geeft niet er simpelweg van om dat allemaal over te brengen op een groep mensen.”

## Wonderdokter

Van Gaal als populairste man van het land – vooruit, samen met Max Verstappen misschien – wie had dat ooit durven voorspellen? Stond hij vroeger bij een deel van de buitenwacht te boek als arrogant en onuitstaanbaar (onder spelers was hij doorgaans wél zeer geliefd), nu wordt de bondscoach landsbreed op het schild geschen. Kan deze wonderdokter de formatie niet gaan leiden, werd her en der al gekscherend gesuggereerd, of ons uit de coronacrisis helpen?

Een prikkelende gedachte, beaamt Stoker lachend. „Maar dan heb je het over problemen in een totaal andere context. Een formatie met partijen met allerlei tegengestelde belangen is natuurlijk onvergelijkbaar met een voetbalteam, dat één gezamenlijk doel heeft. In die voetbalcontext blijkt, of lijkt, Van Gaal nu de ideale leider te zijn, die de juiste dingen doet. Dat is volgens mij alles wat je erover kunt zeggen.”

Leiderschapsexpert Brack ziet wel bepaalde kwaliteiten bij de bondscoach die bijvoorbeeld politici die voor moeilijke opdrachten staan, zouden kunnen helpen. „Een man met een heel duidelijke visie, die écht verbinding maakt met de mensen met wie hij werkt. In die zin kan Van Gaal zeker een inspiratiebron zijn.”