

## ► Erik ten Hag drijvende kracht achter opbloeiend ManUnited

# ‘Een goede leider wijst ook andere leiders aan’

Het werd hem afgeraden naar Manchester United te gaan, hij lag meteen overhoop met zijn sterspeler en werd na een beroerde start al afgeschreven door de pers. Voetbaltrainer Erik ten Hag zette door en glorieerde alsnog.

Jurriaan Nolles

Den Haag

**D**it weekend stond Erik ten Hag te stralen met de League Cup in zijn handen, maar in het begin van het seizoen zag de wereld er voor hem heel anders uit. De eerste twee wedstrijden van het seizoen gingen verloren voor Manchester United. Tegen het veel kleinere Brentford werd het zelfs 4-0. Wat Ten Hag het meeste stak: zijn spelers hadden 13,8 kilometer minder gelopen dan de tegenstander.

De volgende dag liet hij zijn selectie naar het trainingsveld komen om die kilometers in te halen. Maar niet alleen de spelers gingen lopen, ook Ten Hag deed renschoenen aan. „Zo gaf hij de boodschap dat ze het samen doen”, zegt Anouk Brack vol bewondering. Voor een documentaire analyseerde de leiderschapsexpert tientallen gesprekken, interviews en persconferen-

ties van de voetbaltrainer. „Hij kijkt voortdurend verder dan de volgende wedstrijd.”

Brack schreef boeken over leiderschap, maar werd als bioloog opgeleid. Daar plukt hij nog altijd de vruchten van. „Als je onder druk staat, ervaar je stress, je komt in een soort overlevingsstand. Druk heeft Ten Hag zeker: de pers, die club die hem in zijn nek hijgt, de prestaties die moeten komen. Je bent bezig met de volgende dag, misschien wel de volgende minuut. Maar je moet ook weten wat je op de lange termijn met je team wilt.”

### Langetermijndenken

Ten Hag is daartoe in staat gebleken, ondanks de stroeve start in Manchester. Zijn stoïcijnse houding levert hem nu de eerste successen op. „Veel leidinggevend kiezen voor de kortetermijnoplossing, maar die doen op de lange termijn pijn. Ten Hag doet dat duidelijk niet”, zegt hoogleraar leiderschap Bas Kodden van de Nyenrode Universiteit.

Dat bleek het duidelijkst bij de

kwestie rondom de muitende sterspeler Cristiano Ronaldo, die vorig jaar nog topscorer van de club was geworden. De trainer uit Haaksbergen eist totale toewijding. Wie daar niet aan kan voldoen, valt af. Zelfs in het geval van Cristiano Ronaldo.

Ten Hag voerde de druk langzaam verder op. Ronaldo vertrok met veel misbaar en zie: sindsdien speelt Manchester United beter dan ooit. Andere spelers zijn opgebloeid en Ten Hag oogst



**Ben je drie minuutjes te laat, zit je meteen op de bank**

– Franka Rolvink Couzy, leiderschapsexpert

volop lof voor zijn handelen. „Hoge bomen vangen het licht van nieuwe aangroei. Afen toe moet je snoeien voor nieuwe groei.”

Het lijkt allemaal zo vanzelfsprekend, maar is dat geenszins. De aanpak van Ten Hag vergt veel vaardigheden zegt Kodden, zeker omdat het gaat over één van de beroemdste voetballers ter wereld. „Leiderschap draait vaak om heel duidelijke afspraken, en die moeten er zijn geweest. Voor Ronaldo gelden dezelfde regels als voor een 17-jarige speler. De normen en waarden van je team kun je nooit laten overtreden. Als dat gebeurt, is een confrontatie onvermijdelijk.”

Er wordt nog weleens om Ten Hag gelachen, zegt leiderschapsexpert Franka Rolvink Couzy. „Ben je drie minuutjes te laat, zit je meteen op de bank.”

Het overkwam de nieuwe ster Marcus Rashford, die zich een paar weken geleden had verstrepen. Ten Hag die allesbepalend is? Dat is volgens Rolvink Couzy niet het hele verhaal. „Hij stelt duidelijke kaders, afspraken waar spelers zich aan moeten houden. Maar binnen die afspraken is veel mogelijk. Spelers hebben ook een bepaalde autonomie.”

### Leiders

Daarin zet Ten Hag nog een extra stap: binnen de selectie wijst hij extra leiders aan. „Dat zijn spelers naar wie anderen luisteren. Een goede leider wijst niet alleen de weg, maar wijst ook andere leiders aan. Als je duidelijke afspraken combineert met autonomie, dan creëer je de optimale leeromgeving.”

Hoogleraar Kodden noemt het de hoogste vorm van leiderschap: anderen de leiding laten nemen. „Crujff was daar een meester in. Als dat slaagt, hoef je alleen nog de kaders en de veiligheid binnen het team te bewaken en duurzame prestaties te creëren en te handhaven.”

Kritiek op Ten Hag gaat meestal over zijn voorkomen. Voor Ajax zou hij te Twents praten, en nu waren er klachten over zijn Engelse accent. Leiderschapsexpert Brack: „Hij is misschien wat kort van stof, maar straalt wel kracht uit.”



► Voetbaltrainer van Manchester United, Erik ten Hag. FOTO: ASH/DONELON