



TOM VAN 'T HEK

bondscoach Nederlands dameshockey-elftal

'MENSEN BEGELEIDEN IS MOEILIJKER DAN ZE LEIDEN,  
MAAR LEVERT MEER OP'

Utrechters zijn van nature nogal mopperaars, meer dan gemiddeld. Maar wel van het soort van de roemruchte voetbalsupporter van Herman van Veen, dus met een ondertoon van betrokkenheid. De bewoners hebben echt een band met hun stad. In de 20 jaar die ik nu bij het Utrechtse Kampong hockey, ben ik min of meer zo'n Utrechter geworden... Zeker door de jaren dat ik er ook woonde. Ik vind dat Utrecht er in die tijd veel leuker op is geworden, vooral in de binnenstad. Het is nu een gezellig wandel- en verblijfsgebied in plaats van een soort groot-Hilversum. Alleen de toegankelijkheid van het centrum hè? Het werkt psychologisch niet, dat je de binnenstad voor auto's afsluit als het er niet druk is. Met variabele toegangstijden laat je meer over aan de verantwoordelijkheidszin van burgers, dan heb je meer mogelijkheden om eens een pakketje af te geven. De overheid dankt ontzettend veel vóór mensen. Mijn heilige gevoel is, dat je mensen zover moet krijgen dat ze zelf verantwoordelijkheid nemen en aankunnen. Vergelijk de stadsvernieuwing en de wijkontwikkeling! Ik vind dat de gemeente Utrecht een hele positieve draai heeft gemaakt met de invloed van bewoners daarop. Dankzij de strategische aanpak in de stadsvernieuwing hebben woningbezitters meer keuzemogelijkheden en via de wijkbureaus betreft de gemeente bewoners bij hun eigen omgeving. Zo'n benadering is een grote verandering voor managers en bestuurders. Mensen begeleiden is vele malen moeilijker dan ze leiden. In mijn presentaties voor ondernemingen en andere organisaties merk ik vaak de aarzeling en soms zelfs de angst om iets uit handen te geven. Maar dat doet geen afbreuk aan je kennis en vaardigheden, integendeel: er wordt zelfs een sterker appel op gedaan, want mensen gaan je vragen stellen. Natuurlijk, sport is een uitvergroting van het dagelijkse leven, in sport zie je sneller het resultaat van wat je probeert en kun je dus ook sneller bijstellen. Maar kom mij niet aan met de opvatting, dat samenwerking in de sport zo veel anders is dan elders. Met politieke besluitvorming is meer tijd en meer geld gemoeid, maar nu hangt teamvorming, betrokkenheid en motivatie in de hele maatschappij samen met de ruimte die je mensen geeft.'

### Ruimte geven, creativiteit aanboren

'In mijn praktijk als huisarts heb ik ervaren dat mensen zich beter voelen als ze grip hebben op hun eigen functioneren. De Louis van Gaal-aanpak, met vastomlijnde opdrachten voor vaste posities, heeft volgens mij een enorme tijdelijkheid. Als je kijkt naar het matige succes van veel oud-Ajaciëden bij hun nieuwe clubs, dan moet je haast tot de conclusie komen dat zij teveel geprogrammeerd zijn

voor een stringente taakuitvoering. Ik laat speelsters het regelmatig zelf even uitzoeken en confronteren hen zo met hun spel. Als je met een toevallige groep mensen een resultaat nastreeft, moet je eerst eens kijken wie zij zijn, wat zij kunnen en wat zij willen. Resultaatgerichte samenwerking is een doorlopend proces van afstemmen en aanpassen want de werkelijkheid is elke dag anders. Wensen en mogelijkheden van mensen zijn immers geen statische gegevens, dus doelen en middelen moet je ook steeds bijstellen. Bovendien zijn er miljoenen wegen naar Rome en een team vindt altijd meer van die wegen dan jij alleen. Opvattingen van een coach als Leo Beenhakker, die er prat op gaat dat hij inspraak al lang heeft afgeschaf, daar kan ik niets mee. Hiërarchie mag nooit belemmerend werken in relaties. Speelsters mogen van alles over mij vinden en tegen mij zeggen, alleen niet achter mijn rug om over mij. Of je nu coach bent of gemeentebestuurder: je moet zorgen dat de spelregels bekend zijn en je bakent het speelveld af. Maar daarbinnen geef je ruimte aan degenen die het moeten doen. Juist in langdurige processen als stadsvernieuwing zal je zien dat zo'n benadering vruchten afwerpt. Zeker als je steeds weer nieuwe creativiteit aanboort en honoreert. Over het algemeen vind ik dat er maar weinig originaliteit uit organisaties naar voren komt. Utrechtse projecten als Molenerf De Ster en het vrouwenbadhuis zijn voorbeelden van hoe het óók kan, hoe mensen de ruimte kregen om ideeën te spuien en te verwezenlijken.'

### Luisteren naar staantribune

'Organisaties doen er goed aan zoveel mogelijk signalen uit de omgeving op te pakken. Ik heb te maken met nog 100.000 andere bondscoaches. Er wordt veel te weinig afgegaan op het gevoel van de staantribune, waar de toeschouwers vaak een scherp oordeel hebben. De kunst is het waarom van hun oordeel te analyseren en daar beleid op te baseren. Dat geldt denk ik net zo goed voor overheden. Dat wil niet zeggen dat je tegen mensen zegt: zoek-het-maar-uit met een pot met geld. Je moet oppassen voor snelle schijncompromissen, daar hecht men zich niet aan. Wie blijvend resultaat wil, moet gaan voor echte consensus tussen alle betrokkenen. Om te beginnen zal je dan over en weer helder moeten krijgen welke beleving mensen eigenlijk hebben bij een samenwerkingsproces. Ik ben zelf altijd een zeer gedreven sporter geweest en heb lang gedacht, dat je alleen op die manier resultaat kon behalen. Pas later heb ik ingezien dat spelers met wat minder temperament net zo belangrijk kunnen zijn. Sommigen zijn een rustpunt voor de tactiek in het veld, anderen onderscheiden zich weer door een perfecte techniek. Maar vrijblijvend stelt niemand zich op, dat is volgens mij de kern van professionaliteit. Dat hoop ik met de Oranje-vrouwen volgend jaar ook te laten zien op het WK in stadion Galgenwaard!' ●