

KOPMANNEN

JAN DE SCHEPPER

KOPMANNEN

**WAT LEIDERS KUNNEN
LEREN VAN TOPSPORTERS
EN OMGEKEERD**

LANNOO
CAMPUS

De opbrengsten van dit boek gaan integraal naar vzw Habbekrats, die zich richt tot jongeren uit kansengroepen tussen 10 en 21 jaar. Ze bieden verschillende projecten aan die vrij toegankelijk zijn voor iedere jongere die er gebruik van wil maken.

Zo integreren ze sport en 'huiswerk maken' in de opvang van de jongeren.

De vzw wil hen ontmoetingskansen bieden, hen weerbaarder maken en achterstellingsmechanismen tegengaan en opheffen. Ze werken vooral preventief maar bieden ook hulpverlening.



D/2015/45/5 – ISBN 978 94 014 2108 9 – NUR 801

Vormgeving cover: De Witlofcompagnie
Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes
Eindredactie: Sandy Panis

© Jan De Schepper & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2015.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

INHOUD

Voorwoord door Eddy Merckx	7
Introductie	11
1 Business en topsport – Werelden van verschil ... of toch niet?	24
2 De kopman 7.0 – De kracht en wendbaarheid om zich aan te passen	60
3 De tempomaker – Altijd en overal de lat juist leggen	84
4 De mentor-coach – Meer dan alleen maar een coach	112
5 De spelverdeler – De juiste man aanspelen, binnen het juiste team	128
6 De visionair – De droom waarmaken	140
7 De transformator – Geboren uit een crisis	164
8 De spits – Gebeten om te scoren	182
9 De schakelaar – Guts en goesting	200
Tot slot	215

VOORWOORD

DOOR EDDY MERCKX

7

Het doet mij plezier dat dit boek *Kopmannen* heet. Deze term wordt vooral in het wielrennen gehanteerd, maar hij kan natuurlijk net zo goed in andere sporten en zelfs in het bedrijfsleven gebruikt worden. Ik ben jaren kopman geweest in de wielersport en later van mijn fietsenbedrijf: Eddy Merckx Cycling. De parallellen tussen de sport en het bedrijfsleven zijn duidelijk: de kopman draagt de verantwoordelijkheid. De grootste druk rust op zijn schouders, van hem wordt verwacht dat hij wint. Hij moet ook zorgen dat hij het team vormt en bij elkaar houdt. In elk team, in de sport of op het werk, zijn er verschillende types: je hebt perfectionisten, haantjes-de-voorste, volgers, mannen met veel talent, mensen met veel inzet, loyalen en muiters ... Het kiezen van de juiste mensen is cruciaal. Heel wat ploegmaats van mijn ploeg Molteni – die grote successen behaalden in de koers – zijn later bij mij in de zaak gekomen. Ik kende hun passie, hun doorzettingsvermogen en hun wil om succesvol te zijn. Het waren voor mij belangrijke eigenschappen van een goede werknemer. Loyaliteit van medewerkers is nodig. Een kopman kan het niet alleen. Je hebt mensen nodig waarop je kunt rekenen, maar die rekenen op hun beurt ook op hun kopman. Als kopman moet je de beste zijn en winnen, zodat je iets te bieden hebt aan je medewerkers. Mijn ploegmaats waren allemaal goede renners, ik kon ze alleen houden als ik ze iets kon teruggeven: de beste hotels, winstpremies ... een beter leven.

Zowel in de sport als in de business hebben we nood aan kopmannen. Mensen hebben iemand nodig die de richting kan aangeven. Mijn

eerste coach was mijn vader. Hij was een harde werker, stond dag en nacht in de kruidenierszaak, maar toen ik als zestienjarige voor de wielersport koos, was hij mijn eerste raadgever. Mijn moeder was mijn toeverlaat en later werd mijn vrouw mijn mentor. Zij zorgde ervoor dat ik steeds onder ideale omstandigheden kon trainen en wedstrijden kon rijden. Een kopman word je niet zomaar, je moet er hard voor werken, met vallen en opstaan. Dat heb ik ook als bedrijfsleider ervaren, zeker in de beginjaren. Gelukkig kon ik toen rekenen op mijn doorzettingsvermogen en mijn medewerkers. Het allerbelangrijkste is dat je sport en business op een faire manier uitoefent. Integriteit is het allerbelangrijkste. Ik kan nog iedereen – en niet het minst mezelf – recht in de ogen kijken. De dag dat de kopman dat niet meer kan doen, is het over. Een kopman moet authentiek zijn, in zichzelf geloven en willen winnen.

In het boek lees ik dat de nieuwe kopman, de kopman 7.0 is, maar bepaalde principes zijn tijdloos. Nederigheid is van alle tijden en in de toekomstige wereld wordt dat waarschijnlijk nog belangrijker dan vroeger. Het is niet omdat je 525 koersen hebt gewonnen dat je je als mens boven iedereen moet zetten. Het is niet omdat je CEO bent van een groot bedrijf dat je geen respect moet hebben voor de medewerkers in je fabriek.

Ik heb sympathie voor alle leiderschapstypes die in dit boek worden beschreven, maar ik heb toch een kleine voorkeur voor de spits. De spits is voor mij niet enkel de topspits of de wereldvedette, maar alle spitsen in de sport en het bedrijfsleven, hoe klein dat bedrijf of die sportclub ook is. De spits is de man of de vrouw waar men op rekt en die het verschil moet maken. Dat kan zijn voor een bedrijf van duizend mensen, maar evengoed voor een afdeling van vijf medewerkers. Elk bedrijf en elke sport heeft nood aan goede spitsen.

De kopman 7.0 is de leider voor de toekomst. Als ik het boek lees, is er nog werk aan de winkel. Er is veel mogelijk, als je maar een ambitieus doel voor ogen houdt en een winnersmentaliteit aanneemt. Winnaars haken nooit af, afhakers winnen nooit! Dat geldt zowel in de business als in de sport.

*Walk on, walk on
With hope in your hearts
And you'll never walk alone
You'll never walk alone*

INTRODUCTIE

11

Het verschil tussen de extreme emoties na een bal die binnenkant paal binnengaat of buitenkant paal buiten. Dat is voetbal. Ergens daartussen zit business.

VOETBALMAGAZINE 6 MEI 2012

'Anderlecht heeft de 31ste titel in de clubgeschiedenis veroverd. Paars-wit had in de topper van de achtste speeldag in Play-off I in eigen huis tegen Club Brugge genoeg aan een 1-1 gelijkspel. Lestienne opende de score voor de bezoekers, Gillet scoorde in de 93e minuut de gelijkmaker van op de stip na een omstreden beslissing van scheidsrechter Boucaut.'

'De titelclash begon aardig en na twee minuten kreeg Club al een huizenhoge kans om de score te openen. Vadis omspeelde handig de buitenspelval en mocht alleen op Proto af, maar de Anderlecht-goalie deed hem te ver uitwijken. De thuisploeg had toch wat last van kampioenenstress en herstelde pas na een kwartier het evenwicht. Uitgespeelde kansen waren er echter niet langs beide kanten.'

'Na de kampwissel kwam Anderlecht vinniger uit de kleedkamer, nadien ging het slot opnieuw op de deur. Iets na het uur pakte Kanu uit met een halve omhaal, zijn poging ging via de arm van Mbokani naast.'

'Aan de voorzijde dreigde Bacca, maar ook de Colombiaanse Gouden Schoen kreeg het leer niet tussen de doelpalen. Drie minuten later was het toch raak. Bacca zette zich op rechts goed door en bracht de bal hard voor.'

'Lestienne dook de zestien in en knalde de 0-1 onhoudbaar in doel. In de allerlaatste minuut van de toegevoegde tijd ging Almebäck in de zestien in duel met Mbokani, Boucaut aarzelde niet en legde de bal op de stip. Gillet nam zijn verantwoordelijkheid en trapte paars-wit naar de voetbalhemel.'

(Belga/SD)

Wat voorafging

Anderlecht, 4 mei 2012. Namiddag.

Het is de laatste training voor de voetbaltopper Anderlecht – Club Brugge. Spelers, trainer en entourage weten dat een gelijkspel voldoende is om kampioen te spelen. De verwachtingen zijn zowel sportief als financieel hoog.

Ariël Jacobs is voor het vierde jaar op rij hoofdtrainer. Hij kent zijn spelers door en door. Hij weet wat er nodig is om ze zowel fysiek als mentaal in de ideale toestand te brengen. De hele week al heeft hij gewerkt om dat punt bij zijn spelers te bereiken. Hij is relatief tevreden. Relatief, want Ariël is een perfectionist.

Hij start de laatste oefening van de trainingsweek: een 'onderonsje', vijf tegen vijf, tweemaal vijftien minuten. De spelers staan scherp. Het vertrouwen is aanwezig. Ariël overschouwt zijn troepen en ziet dat het goed is.

Maar plots wordt zijn zorgvuldig geconstrueerde harmonie verstoord. Dieu merci Mbokani – topspits en doelpuntenmaker – wandelt doodleuk, schijnbaar zonder enige aanleiding, het oefenterrein af richting kleedkamers. Zonder verwittiging ... dat doe je niet ...

Is hij gekwetst? Dat zou een ramp zijn, maar het kan niet: er is noch een duel, noch een contact geweest. Wat is er dan wel aan de hand?

Rond het oefenveld staat, naast een schare trouwe supporters, ook de pers met veel aandacht toe te kijken. Zij ruiken sensatie. Hoe zal de coach reageren? Ook de spelers kijken richting Ariël.

Dieu staat erom gekend dat hij een nogal hoge dunk heeft van zichzelf, dat hij zich soms letterlijk als 'Dieu' gedraagt. Maar zomaar een training verlaten, zonder iets te zeggen? Dat is tegen alle gedragsregels in. Wat gaat Ariël doen? Hem tegenhouden? Hem met de brulstem van Johan Boskamp terugroepen en openlijk berispen? De spanning is te snijden.

Ariël moet snel en juist beslissen. Feit. Zondag moet er een punt gehaald worden. Feit. Dieu Mbokani is een cruciale pion om dat einddoel te behalen. Feit. Als de pers nog maar denkt dat er een mogelijk conflict in de maak is, staan de kranten er morgen vol van. Weg mentale sereniteit, weg voorbereiding.

Ariël besluit rustig te blijven. Samen met zijn spelers beweegt hij zich naar de kleedkamers. Hij zal daar, zonder pottenkijkers, een hartig woordje spreken met de afvallige speler. Er wacht hem echter een tweede verrassing: Mbokani is nergens te bespeuren. Waar is hij? Bellen op zijn gsm: antwoordapparaat. Wat nu? Snel denken. Hij moet koste wat het kost vermijden dat spelers stresssignalen opvangen en dat de sfeer gebroken is. Zondag kunnen ze kampioen spelen. Mbokani is nodig. Maar met wat nu gebeurd is, zouden de spelers een sanctie verwachten.

Ariël blijft uiterlijk kalm, maar in z'n binnenste kookt hij. Hij belt Dieu's manager. Die is voortdurend in contact met zijn speler. Ook voor hem is het belangrijk dat Dieu geen negatieve pers krijgt, want mogelijk komt er dit seizoen een lucratieve transfer aan. Ook hij krijgt Dieu nu niet te pakken. Dieu heeft zijn telefoon doodleuk uitgezet. Het is twee dagen voor de wedstrijd en Dieu is onvindbaar. De pers heeft gelukkig nog niets door.

Roger Vanden Stock, de voorzitter van Anderlecht, en clubmanager Herman Van Holsbeeck worden op de hoogte gebracht. Die laatste is in alle staten. Hij staat al lang onder druk, ook van de supporters. Dieu als een van de beste spelers sanctioneren en niet opstellen tijdens de wedstrijd tegen de aartsrivaal zou hij onmogelijk kunnen uitleggen.

Ariël is in zijn hoofd ondertussen klaar met alle scenario's. Scenario's mét en scenario's zonder Mbokani. Zijn ploegopstelling heeft hij nog niet vrijgegeven. Dat wordt ook niet verwacht, want dat is niet zijn gewoonte. Mocht de pers vragen stellen, de antwoorden zitten al in zijn hoofd. Ook voor Dieu en zijn spelers. Hij anticipeert en maakt zijn 'what if'-oefening. Hij is op alles voorbereid.

Na vele uren zoeken, krijgen ze Mbokani telefonisch te pakken. Waarom heeft hij de training zo ostentatief verlaten? Zijn antwoord: 'Mijn ploegmaats passten te weinig naar mij tijdens de vijf tegen vijf.' Pardon?

Wat doet Ariël Jacobs ...

- » Hij beslist om Dieu Mbokani niet meteen te sanctioneren voor zijn onprofessioneel gedrag, maar wel zwaar onder druk te zetten. De boodschap is duidelijk: Mbokani zal opgesteld worden en de wedstrijd starten, maar bij de kleinste fout of onoplettendheid vliegt hij

op de bank. Voor de speler staat op de bank verzeilen tijdens een topmatch gelijk met afgang en straf.

- » De andere spelers worden hiervan op de hoogte gebracht. Zij zijn gerustgesteld: hun topspits zal toch spelen. Langs de andere kant zien ze dat Mbokani niet zomaar wegkomt met zijn onprofessioneel gedrag.
- » Aan de juiste mensen (van wie hij mogelijk oppositie verwacht en mensen die de visie en strategie van de club bewaken) communiceert Ariël dat er na het incident een evaluatie komt en dat dit voorval een rol zal spelen bij een eventuele verlenging van het contract van de speler.
- » Hij plaatst zichzelf als tussenpersoon tussen spelers en bestuur. Zo weet hij de sereniteit in de club te bewaren.

Ariël Jacobs bewijst met dit voorval dat hij alle facetten van het coachen beheerst. Hij heeft de situatie goed ingeschat en onder druk de juiste beslissingen genomen met een sterk verbeeldingsvermogen. Dankzij dat schaak- en schakelvermogen voelt hij perfect aan:

- » hoe hij zijn speler bewust kan maken van zijn ontoelaatbaar gedrag;
- » welke gevolgen zijn beslissingen zullen hebben op de spelers, de supporters, de staf en de club;
- » met welke beslissingen hij voldoet aan de morele standaarden binnen de club, zodat oppositie uitblijft;
- » welke onzekerheden er al dan niet kunnen worden gecreëerd door zijn beslissingen;
- » welke scenario's mogelijke opties zijn om het einddoel alsnog te behalen.

Na afloop van de wedstrijd verklaarde Ariël Jacobs in de pers: 'We hebben eerder al getoond dat we onder druk het hoofd koel kunnen houden. Maar ik had gehoopt op een mooiere afsluiter van het seizoen ...'

Slechts weinigen wisten wat die woorden precies inhielden.

EXCELLENTE SPORTERS OF EXCELLENTE BEDRIJVEN HEBBEN NIET MINDER PROBLEMEN, MAAR WEL MEER OPLOSSINGEN

Het verhaal van Dieumerci Mbokani is dagelijkse kost voor een coach, ook voor coaches binnen bedrijven, al moet dat uiteraard wel in het juiste perspectief geplaatst worden. In een bedrijf staat er misschien net iets minder op het spel wanneer één werknemer het bedrijf verlaat. Maar toch: net zoals bij een voetbalteam staat of valt het succes van een bedrijf met de mensen die er werken. Het is aan de coach of de CEO om het perfecte team samen te stellen, alle neuzen in de juiste richting te krijgen en de medewerkers voortdurend onder de juiste druk te zetten zodat het ideale prestatieniveau behaald wordt. Coaches zijn allemaal tempomakers en zij bepalen het ritme, of dat nu een versnelling is of een tactische vertraging, of we ons in de wereld van de sport of in die van de business bevinden. Succesvolle mensen hebben bovendien een sterk mentaal beeld van waarom ze problemen willen oplossen, wat ze willen bereiken en hoe ze dat willen realiseren. Sporters veruiterlijken vaak ook hun verbeelding. Denk aan de tennisspelers die hun opslag visualiseren alvorens die uit te voeren. In de zakenwereld zijn mensen met verbeelding beter geëquipeerd om de juiste weg naar het einddoel te vinden. Sommige zakenlui schaken graag, niet alleen voor de sport, maar ook om zich in te beelden welke stappen ondernomen moeten worden om tot resultaat te komen.