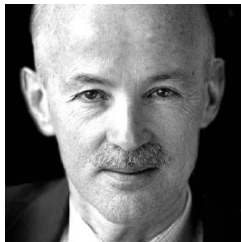


# Een nieuw managementmodel van Oranje

Het nationale voetbalelftal heeft na jaren van kwakkelen en ongeïnspireerd spel een vorm gevonden die eruitziet als een totale metamorfose. De toeschouwers in Nederland zien dat, voor de buis of brullend op de tribunes, verwonderen zich en worden aan het denken gezet. Wat is hier gebeurd waardoor de zurige treurnis van zo kort geleden kon omslaan in bruisend enthousiasme bij het publiek en topprestaties op het veld? En trekken we hier conclusies uit die verder reiken dan de stadions van deze competitie?

Dat er een sterke identificatie bestaat tussen Nederland en het Oranjeteam is een open deur. Dat is te merken aan de golven van gejuich die de laatste weken op stille zomervondens over het land spoelden als er ergens op duizend kilometer afstand weer een doelpunt werd gemaakt. Is er mis-



schien ook een verband tussen hoe het ons economisch en maatschappelijk vergaat, en de prestaties van het Nederlandse voetbal? De jaren dat het met het nationale elftal niet of niet genoeg wilde lukken, vielen in elk geval aardig samen met maatschappelijk chagrijn op veel gebieden. Terwijl allerlei topvoetballers individueel

liepen te monken en te mokken, trokken autochtonen en allochtonen zich terug op hun afzonderlijke terpen van verongelijkheid en gelijk. In de tijd dat de coach zonder succes experimenteerde met dwingende spelsystemen, kreunde het land langzaam onder het gewicht van protocollen, convenanten en gedragscodes, en de bijbehorende autoriteiten op gebieden als mededinging, financiële markten, telecommunicatie en zorg. De gemeenschappelijke noemers waren minder cohesie en meer wantrouwen. Materieel ging het ons goed genoeg, daar niet van, net als met de voetballerssalarissen. Maar het plezier was verdwenen.

Is er iets aan het huidige optreden van het Oranjeteam dat ons aan nieuwe denkmodellen en een nieuw voorbeeld kan helpen? En zo ja, wat doen zij nu anders waar wij iets van zouden kunnen leren?

Ze hebben plezier in het spel en in elkaar, dat is duidelijk. Iedereen wordt opgesteld, doet mee en krijgt de gelegenheid te laten zien wat hij kan; er is geen onderscheid tussen A-vedetten en B-reserves, en ook de trainers, de masseurs en de koks krijgen erkenning voor hun rol in het succes. Aan het eind van de wedstrijd komen echtgenotes en kinderen van de spelers in beeld, met de boodschap dat zij er niet alleen staan als functioneel doelpuntenkanon maar ook als persoon met dierbare relaties. De sleutelwoorden zijn verbinding, betrokkenheid en vertrouwen.

Ik was nogal onder de indruk van een verhaal van Van Nistelrooy. „Hoe komt het dat je nu ineens zoveel beter uit de verf komt?“ werd hem gevraagd. Zijn antwoord kwam erop neer dat de spelers zich in het verleden moesten houden aan allerlei door de coach uitgedachte spelschema's

en posities, waardoor zij zich beklemd, beperkt en gekleineerd voelden. De impliciete boodschap was „jullie zijn er alleen om doelpunten te maken, denken doet de leiding wel“. Geen wonder dat er in die tijd in en rond Oranje nogal wat opstandig adolescentengedrag was. Wie wordt klein gehouden, gaat zich klein gedragen.

Voor Van Nistelrooy en anderen betekende het dat zij moesten doen waar zij niet goed in waren, zodat zij niet toekwamen aan waar zij wel goed in waren. Namelijk de onverwachte manoeuvre, de onvoorspelbare opening en het onmogelijke doelpunt. Die passen niet in voorbedachte spelschema's. De vakman op het veld moet vrij zijn daarover te beslissen.

Ik was er niet bij toen het gebeurde, maar er moet iets veranderd zijn in het gesprek tussen baas en medewerkers, tussen coach en spelers. Eén aspect ervan

is dat ze zijn opgehouden, klein tegenover groot te zijn. Spelers hielden op, als miskende pubers te morren en te rebelleren, en gingen in plaats daarvan een gesprek op ooghoogte aan met de baas: „Coach, het is ons duidelijk wat er moet gebeuren, en wat de risico's zijn die jij ziet. Wij stellen voor dat wij nu als voetbalvaklieden het veld in gaan en op onze manier de klus gaan klaren.“

Het verschil is dat de schrille, boze toon van de klein gehouden en rebellerende puber verandert in een volwassen gesprek over feiten en relaties. Het kan bizar klinken, maar klein gedrag is mischien wel de ernstigste schimmelzwam die de muren en het houtwerk van veel organisaties aantast. Vooral grote, centraal geleide organisaties hebben er last van, en het wordt zichtbaar in machteloos gemopper bij koffieautomaten en waterkoelers. Het is

geklaag dat na verloop van tijd een soort verslavingsroes van onbehagen oplevert, want de bazen deugen niet en wij wel, en dat willen we graag zo houden. Het is een zwam die teert op de vooronderstelling van machteloosheid. Het lastige is, dat die vooronderstelling alleen is weg te halen door hem die haar koestert. De baas kan niet zeggen „wees toch zelfstandig“, want wie gehoorzaamt is het per definitie niet. De baas die het wel zegt, voedt het verschijnsel dat hij wil bestrijden. Je kunt alleen zelf besluiten dat je recht op gaat staan.

„We begrijpen wat je wilt bereiken. Is er verder nog iets waar we aan moeten denken? Dan gaan we nu aan het werk om het te regelen, op onze manier en met ons vakmanschap. Heb vertrouwen.“ Zo moet het ongeveer gegaan zijn tussen de Oranjespelers en coach Van Basten. Het is een model dat

ook bijvoorbeeld hooggekwalificeerde medewerkers in de zorg en het onderwijs zouden kunnen gebruiken. Of parlementariërs die zijn weg geplakt achter het behang van luchtdichte regeerakkoorden, en geen andere manier weten om zich te laten gelden dan recordaantallen Kamervragen en spoeddebatjes. Of leerlingen die zijn afgehaakt in scholen en bij onderwijsmethoden die hen niet uitdagen. En talloze anderen die genoeg hebben van hun eigen machteloze geklaag. „We snappen wat er moet gebeuren. We respecteren iedereen die er verder nog over gaat, maar we gaan het gewoon doen.“

Als het nieuwe Oranje ons dat nalaat, is er veel gewonnen. Ook als ze vanavond of volgende week niet verder komen. Want er is maar één Europees kampioenschap, maar succes in organisaties komt in duizenden vormen.