

## **Louis van Gaal vs. Guus Hiddink**

Een bekend voorbeeld van een emotionele coach is Louis van Gaal, alom beschouwd als een van de succesvolste voetbaltrainers van Nederland. Zijn emotionele openbare optredens staan in het geheugen van vriend en vijand gegrift. Zo vocht hij tegen zijn tranen tijdens zijn laatste persconferentie als bondscoach van het Nederlands elftal, nadat hij er niet in was geslaagd zich te kwalificeren voor het wereldkampioenschap van 2002. Velen herinneren zich ook zijn manische geschreeuw na het winnen van de Champions League met Ajax: 'We zijn de besten van Amsterdam! We zijn de besten van Rotterdam! We zijn de besten van Eindhoven! We zijn de besten van Europa!' Maar de emotie die we verreweg het meest van Van Gaal te zien krijgen, is boosheid. Zo vroeg hij tijdens een legendarisch geworden persconferentie eens woedend aan een interviewer: 'Ben ik nou degene die zo slim is, of ben jij zo dom?'

De overwegend negatieve emotionele stijl van Van Gaal leidt regelmatig tot conflicten met de media, die hij consequent verwijt geen verstand van voetbal te hebben. Over zijn eigen gedrag zegt hij dat hij 'altijd emotioneel betrokken is'. Hoewel die emotionele betrokkenheid hem lang niet altijd in dank wordt afgenomen, blijkt uit interviews dat veel spelers hem als coach zeer waarderen. Afgezien van zijn vakmanschap wordt Van Gaal vaak geroemd om zijn fanatisme en betrokkenheid. 'Zelfs wanneer het goed gaat, wil hij de spelers scherp houden,' verklaarde een van zijn oud-spelers. 'Over de kleinste details kan hij helemaal wild worden.' Of, in de woorden van een andere speler: 'Slecht nieuws is ook een boodschap.' Zelf zegt Van Gaal dat hij ongeduldig is en snel geïrriteerd raakt als spelers iets niet oppikken.

Diverse kenners hebben geopperd dat Van Gaals aanpak voornamelijk werkt bij jonge, 'kneedbare' spelers, zoals de spelers met wie hij bij Ajax zijn grootste successen vierde. Oudere spelers met meer ervaring en status reageren vaak

minder meegaand op zijn dwingende stijl. Zo raakte Van Gaal bij Bayern München verzeild in conflicten met diverse oudere spelers en met een groot deel van de directie bestaande uit gelauwerde ex-voetballers. Tegelijkertijd liet hij enkele jongere spelers boven zichzelf uitstijgen. Onder Van Gaals leiding haalden jonge talenten van Bayern München die tot dat moment een anonieme rol hadden gespeeld voor het eerst het nationale elftal van Duitsland.

In zijn tijd in Barcelona struikelde Van Gaal over de cultuurverschillen tussen Nederland en Spanje. Door zijn directe en vaak bozige manier van communiceren ontwikkelde hij een troebele relatie met enkele belangrijke spelers. Gedurende zijn periode als coach van FC Barcelona trok hij steeds meer Nederlandse voetballers aan, mogelijk omdat hij verwachtte dat zij beter overweg zouden kunnen met zijn emotionele stijl. Van Gaal zei hierover dat 'directe communicatie' in Barcelona niet wordt gewaardeerd, omdat men gewend is 'met omwegen' te communiceren. 'De Spanjaard is niet kritisch op de medemens. Dat werkt niet als je mensen wilt corrigeren en verbeteren,' blikte hij later terug. 'Ze zijn ook heel gevoelig voor kritiek, worden niet graag direct aangesproken op hun fouten. Ik ben nu eenmaal vrij direct. Dat waren ze niet gewend.'<sup>5</sup>

Dit alles doet vermoeden dat de emotionele stijl van Van Gaal goed werkt bij bepaalde groepen mensen (jongere spelers die goed tegen kritiek kunnen), maar niet bij andere groepen (oudere voetballers of voetballers uit andere culturen). Het is goed mogelijk dat Van Gaal nog meer succes zou hebben gehad als hij beter in staat was geweest zijn emotionele stijl aan te passen aan de situatie.

Een voetbalcoach die alom wordt geroemd om zijn aanpassingsvermogen en flexibiliteit is Guus Hiddink, in veel opzichten een tegenpool van Van Gaal. Hiddink werkte over de hele wereld als trainer en was vrijwel overal succesvol. Zo slaagde hij erin met nietige voetballanden als Zuid-Korea en Australië goed te presteren op het wereldkampioenschap

voetbal. Hiddink wordt beschouwd als een uitstekende *people manager*, iemand die goed weet hoe hij met verschillende typen mensen moet omgaan. Volgens veel Hiddink-volgers is dit het grootste geheim achter zijn successen. Hij past zich makkelijk aan in een vreemde cultuur en weet hoe hij mensen met verschillende culturele achtergronden moet benaderen. Hiddink is een meester in het motiveren van zijn spelers. Hij voelt goed aan wanneer iemand een uitbrander nodig heeft en wanneer een schouderklopje. Waarschijnlijk houdt hij daarbij bewust of onbewust rekening met de persoonlijkheid en de culturele achtergrond van de desbetreffende speler. Een westerse voetballer kan hij zonder veel problemen en plein public aanpakken, terwijl hij een speler uit een 'eercultuur' (bijvoorbeeld Zuid-Italië, Turkije of Marokko) eerder apart zal nemen, om te voorkomen dat de speler zich openbaar beledigd en voor schut gezet voelt. Hiddinks flexibele emotionele stijl is waarschijnlijk een van de verklaringen voor zijn succes en wereldwijde populariteit.

Deze observaties uit de sportwereld sluiten goed aan bij de eerdergenoemde episodes uit de kookprogramma's van Gordon Ramsay. Sommige koks en sporters raken gemotiveerd door een donderspeech, terwijl andere juist beter presteren bij een positieve aanpak. Dit gegeven wijst op het belang van goede emotieregulatie. Een coach die kwaad is over het falen van zijn of haar team kan die boosheid in sommige gevallen beter wegslikken om conflicten of 'verlamming' bij de spelers te voorkomen, terwijl dezelfde boosheid in andere omstandigheden juist motiverend zou kunnen werken. Evenzo moeten coaches bedachtzaam omgaan met het uiten van blijdschap en enthousiasme als het lekker loopt. Wat voor de ene sporter een welkome streling van het ego is, is voor de ander een vrijbrief om het wat rustiger aan te doen.

De laatste jaren zien we in Nederland een trend in de richting van meer aandacht voor het managen van emoties in de topsport, in navolging van Amerika, waar deze ontwikkeling al veel langer gaande is. In steeds meer sporten

wordt gebruikgemaakt van *mental coaches* die trainers en spelers ondersteunen op het mentale vlak, onder andere bij het omgaan met emoties. In de conservatieve voetbalwereld wordt hier echter vaak nog lacherig over gedaan, en juist hier is dus nog veel winst te boeken. Een coach die de invloed van emoties erkent en begrijpt, en die in staat is zijn of haar emotionele stijl aan te passen aan de omstandigheden, vergroot de kans op sportieve successen. Het is misschien geen toeval dat de hegemonie van de traditionele topclubs in het Nederlandse voetbal de laatste jaren voor het eerst in decennia is doorbroken door uitgerekend AZ en FC Twente. AZ werd met een relatief onervaren elftal voor het eerst sinds 1981 kampioen van Nederland, onder leiding van de emotionele Van Gaal. FC Twente werd een jaar later voor het eerst in de geschiedenis kampioen onder leiding van Steve McClaren, een van de zeer weinige voetbaltrainers die gebruik durven te maken van een mental coach.