

INHOUD

INLEIDING 7

DE ZEVEN PRINCIPES VAN VAN GAAL 17

Principe 1: Sluit toeval uit 25

Principe 2: Ga uit van de totale mens 37

Principe 3: Het beste team wint, niet de beste spelers 57

Principe 4: Discipline is de basis voor alle succes 77

Principe 5: Onderbouw je strategie met feiten 89

Principe 6: Verras door te veranderen 101

Principe 7: Reframe! Draai teleurstellingen om tot
nieuwe kansen 111

TOT SLOT 123

OVER LOUIS VAN GAAL 126

OVER DE AUTEUR 131

LOUIS VAN GAAL IN DE POCKET 135

GERAADPLEEGDE BRONNEN 141

INLEIDING

Ongeloof en verwondering. De ogen van Jorge Luis Pinto, de bondscoach van Costa Rica, spreken boekdelen als hij ziet wat er voor zijn ogen gebeurt. Het is zaterdag 5 juli 2014, zijn land speelt in de kwartfinale van het WK voetbal in Brazilië tegen het Nederlands elftal. De allerlaatste minuut van de verlenging is aangebroken, het staat nog steeds 0-0. De wedstrijd stevent af op penalty's. Maar vlak voordat het zover is, doet de coach van Oranje iets wat nog nooit vertoond is op dit wereldtoneel: hij wisselt zijn keeper.

De vaste doelman Jasper Cillessen wordt ingeruild voor Tim Krul, een van de twee reservekeepers in de selectie. Krul, sinds een paar jaar keeper van het Engelse Newcastle United, is groter en langer dan Ajax-doelman Cillessen. En Krul heeft in de trainingssessies voor en tijdens het WK indruk gemaakt bij het stoppen van penalty's. Voor de wedstrijd heeft keeperstrainer Frans Hoek hem apart genomen en verteld dat Van Gaal hem wil inbrengen als het op strafschoppen uitdraait. Maar hij moet het geheimhouden tot het zo ver is, want Cillessen weet van niets en moet door dit plan niet worden afgeleid.

Als het elektronische bord van de vierde official aan de zijlijn omhoog gaat om de wissel aan te kondigen, weet Pinto niet wat hij meemaakt. Nummer 1 eruit, nummer 23 erin. Hij lacht uit verwarring, zo lijkt het. En ook zijn team, dat 119 minuten lang wonderbaarlijk stand heeft gehouden tegen het betere en meer ervaren Oranje, kijkt verrast naar deze wissel.

De tactische ingreep werkt. Een paar minuten later is Tim Krul de held van het veld: hij stopt twee strafschoppen en loodst Nederland zo naar de halve finale.

Ongeloof en verwondering waren er die avond niet alleen bij de coach van Costa Rica. Miljoenen mensen, in Nederland en daarbuiten, zaten met open mond van verbazing naar de tv te kijken toen de keeperswissel werd aangekondigd. Het was wereldwijd het gesprek van de dag. En de verwondering ging al snel over in bewondering voor de bedenker van de wisseltruc, Oranjes coach Louis van Gaal. Zo prees BBC-presentator Gary Lineker, zelf oud-international voor Engeland, Van Gaal die avond op Twitter de hemel in. *‘Only Van Gaal would change his keeper for penalties. All part of the master plan.’*

Na een reeks succesvolle wedstrijden van Oranje tijdens het WK van 2014, die vaak werden beslist in de slotfase door spelers die Van Gaal had ingebracht, rees de ster van de bondscoach tot ongekende hoogte. Alom werd hij geprezen om zijn strategie, zijn beslissingen, zijn manier van leidinggeven. Wat was het geheim van deze man, die nog maar twee jaar geleden de leiding van het Nederlandse voetbalteam overnam van Bert van Marwijk? Nederland had toen net een heel matig Europees kampioenschap gespeeld, de selectie mopperde en leek

niet fit. Het volk keek teleurgesteld toe hoe het Oranje verging en stelde de verwachtingen voor de toekomst naar beneden bij. En ondanks een succesvolle kwalificatiereeks van Oranje voor dit WK onder de nieuwe bondscoach Van Gaal was de hoop op succes in de weken voordat het team naar Brazilië afreisde nog steeds klein.

TRAININGSKAMP VOOR MANAGERS

Twee maanden voordat Nederland zijn eerste wedstrijd op het WK zou spelen, tegen regerend wereldkampioen Spanje, sprak Louis van Gaal in het Beatrixtheater in Utrecht een volle zaal Nederlandse ondernemers en managers toe tijdens de Week van de Ondernemer. De opnames van zijn optreden, dat hij de uitdagende titel *Is Oranje kansrijk?* meegaf, zijn pas na het WK via de sociale media echt goed gedeeld. Daarvóór was er nog niet zoveel interesse, waarschijnlijk vanwege de lage verwachtingen over de prestaties van Oranje. Het zou al moeilijk genoeg zijn om de poulefase te overleven, met tegenstanders als Spanje en Chili. En mocht dat toch lukken, dan wachtte waarschijnlijk gastland Brazilië in de achtste finales, en dat zou echt een onneembare horde zijn voor Nederland, zo wisten de ruim zestien miljoen bondscoaches in eigen land.

Die middag in Utrecht hingen de dames en heren in de volle zaal een klein kwartier lang aan zijn lippen. Louis van Gaal bleek meer dan alleen een voetbalcoach te zijn: hij sprak ook de taal van de ondernemers en managers.

Hij was scherp en vol zelfvertrouwen, kon zichzelf opvallend goed relativeren en kreeg de zaal geregeld aan het lachen. Die zaal kreeg kort voor het wk iets voorgeschoteld waarvan de waarde een paar maanden later nog veel groter zou blijken te zijn dan de toehoorders toen konden bevroeden. De bondscoach gaf een uniek inkijkje in wat hij zelf – nooit gehinderd door bescheidenheid – de methode-Van Gaal heeft gedoopt: de manier van denken en werken zoals Louis van Gaal die in de loop der jaren heeft ontwikkeld.

Met zichtbaar genoeg doceerde de voormalig gymleraar over teamwerk, organisatievormen en discipline, over het nut van voorbereiding en over visie en structuur. ‘Dat wil zeggen: mijn visie en mijn structuur!’ voegde hij eraan toe. De zaal lachte. ‘Ja, ze noemen mij vaak arrogant,’ legde Van Gaal nog even uit. ‘Maar ik heb daar helemaal niets mee. Ik ben niet arrogant, maar ik geloof wel in mijn visie en in een bepaalde structuur, zodat de mensen die in de organisatie werken, houvast hebben.’

De beslissers in de zaal schoven wat meer richting het puntje van hun stoel. Hier viel wat te leren, voelden ze. Van Gaal zei die ochtend iets wat toen waarschijnlijk nog in de categorie ‘zeer optimistisch’ werd geplaatst door veel van zijn toehoorders. Hij zag kansen voor Oranje op het wk. Waarom? Omdat hij gelooft in voorbereiding. ‘Want goede voorbereiding is het halve werk, zei mijn moeder vroeger al,’ aldus Van Gaal.

Die voorbereiding stoelt bij Van Gaal op drie zaken: training, analyse en evaluatie. Dat klonk logisch, maar hij daagde de zaal nog even uit: ‘Training, dat is in voetbal

normaal. Maar is dat in uw onderneming ook normaal? Dat u mensen opleidt? Of dat u uw product test, iedere dag weer? Doet u dat? Ik doe dat. Training, analyse en evaluatie. Daar geloof ik in.'

DE METHODE-VAN GAAL

Wie voetbal analyseert voor een groep managers en ondernemers heeft aan metaforen geen gebrek. Dus ging het over kansen zien en ze weten te benutten. Een schot voor open doel, om nog maar een voetbalcliché te gebruiken. Maar zelfs de meest kritische Van Gaal-watcher – en daar had Nederland zeker voor het WK geen gebrek aan – kon die dag zien dat de methode-Van Gaal meer is dan alleen een visie op het coachen van een voetbalteam. Die methode draait om beginselen die iedere manager in zijn werk kan gebruiken. Zijn principes bevatten lessen voor iedereen die beslissingen moet nemen in zijn baan of die leidinggeeft aan een team.

De successen die hij met zijn aanpak heeft gehad, hebben Van Gaal in de afgelopen jaren ook gemaakt tot meer dan alleen een coach. Hij is de voorman, de chef, de manager, de directeur. Hij is de baas die vol overtuiging zijn eigen methode heeft ontwikkeld. Daarin draait het enerzijds om structuur en discipline voor het team dat hij leidt en anderzijds om vertrouwen en veiligheid. Het gaat bij Van Gaal over de durf om te veranderen en te verrassen, maar ook om de gave om na een teleurstelling snel weer het vizier op nieuwe kansen te richten. Bepalend voor zijn methode is om samen altijd hetzelfde na te streven.

Daar zijn in zijn beleving regels voor nodig, want daarmee bepaal je grenzen. Die grenzen vormen een kader. En binnen dat kader kan iedereen, van hoog tot laag in de organisatie, zich vrij bewegen. Want voor Louis van Gaal is iedereen gelijk.

MBA IN EEN FILMPJE

Zelf ziet Van Gaal zich tegenwoordig, zo vertelde hij zijn gehoor in Utrecht, als een ondernemer die met een staf en een grote groep werknemers (de spelers) beter moet zien te presenteren dan de concurrentie. Hoe doe je dat? Voor welk systeem kies je? Wie geef je welke rol? Hoe versla je de concurrent? Daarover sprak hij de zaal vol ondernemers toe en hij schetste hoe hij vanuit zijn eigen methode antwoorden heeft gevonden op die vragen. Wie het filmpje van zijn presentatie nog eens terugkijkt, kan het lezen van stapels managementboeken overslaan. In de korte tijd die Van Gaal van de organisatie kreeg toebedeeld, ontvouwde hij niet alleen zijn visie op Oranje, maar raakte hij ook de kern van veel leiderschapstheorieën.

Voor zover die theorieën zijn samen te vatten, draaien ze steeds om de gedachte dat leiders effectief en succesvol zijn als ze het gedrag en de prestaties van de mensen aan wie ze leidinggeven positief beïnvloeden. Leiderschap, zo zeggen de leiderschapsgoeroes, is bedenken welke richting je op wilt met een team of bedrijf, en vervolgens zorgen dat iedereen ook in die richting beweegt. Dat kan op verschillende manieren en volgens uiteenlo-

pende stijlen. Sommige leiders staan participatie van mensen toe en betrekken hen bij belangrijke beslissingen om hun toewijding te vergroten. Andere leiders geloven juist meer in een systeem van straffen en belonen. En weer anderen laven zich het liefst aan de theorie van de leider als een inspirerende persoonlijkheid, die visie aan passie paart en met veel enthousiasme en energie zijn mensen meekrijgt om grote doelen te bereiken.

Louis van Gaal verenigt veel van de visies die we in boeken over management en leiderschap zien. Na zijn succesvolle tweejarige periode als bondscoach, bekroond met een onverwachte derde plaats op het WK in Brazilië, is het interessant om te kijken welke lessen er te trekken zijn uit Van Gaals manier van managen. Welke principes maken van hem zo'n succesvolle leider?

GENIE OF WERELDVREEMD?

In dit boek probeer ik om, met de blik van een journalist die het bedrijfsleven goed kent en die een groot sporthart heeft, te kijken naar de manager Van Gaal. Het boek is bewust zonder bemoeienis van de naamgever geschreven. Je zou het 'de ongeautoriseerde versie van zijn werk' kunnen noemen. Hij is er wel over ingelicht en wenste de uitgever veel succes. Zijn visie, zo schreef hij, was al in een ander boek verwerkt en is sindsdien niet erg veranderd. Dat boek is getiteld *Louis van Gaal. Biografie & Visie*, twee delen in een 'luke cassette' met teksten, documenten en foto's die door Van Gaal zelf zijn samengesteld. Ze geven, om in zijn termen te spreken, een

aardig beeld van ‘de totale mens Van Gaal’ – maar wel vanuit het perspectief van Van Gaal zelf. ‘Daar zou je veel uit kunnen halen en eventueel aan kunnen refereren.’ Dat gebeurt ook in dit boek, maar ik probeer de ‘totale manager’ Van Gaal met meer distantie te bekijken en beschrijven.

In alle boeken die over Louis van Gaal zijn geschreven, inclusief dat van hemzelf, kun je lezen dat er altijd iets bijzonders gebeurde zodra hij ergens het roer in handen kreeg. De overtuiging waarmee hij te werk ging, maakte overal indruk. Zijn heilige geloof in eigen kunnen grensde, vooral in de beleving van veel landgenoten, vaak aan arrogantie. Het zorgde ervoor dat lofzang in de media steeds gepaard ging met kritiek op zijn functioneren. Met die boodschappers van het nieuws gaat hij al jaren graag het verbale gevecht aan. Fameus zijn de uitbarstingen tijdens persconferenties, waarin hij de media de maat neemt. Een van zijn bekendste historische uitspraken tegen een journalist tijdens een persconferentie is: ‘Ben ik nou zo slim of ben jij nou zo dom?’

HET GEHEIM VAN VAN GAAL

Maar tijdens het WK 2014 was hij, waarschijnlijk mede dankzij de mooie reeks resultaten van zijn team, vaak opvallend rustig. Ook na de halve finale tegen Argentinië, die Nederland na strafschoppen verloor (en waar de magische keeperswissel niet kon worden herhaald omdat Van Gaal al drie spelers had moeten wisselen), bleef hij rustig. Hij schakelde zelfs meteen naar een nieuw doel: