

# Sport & Strategie

VOOR EXECUTIVES IN DE SPORT, BIJ OVERHEID, BEDRIJVEN & MEDIA



**HYPERCUBE DUIDT EUROPESE OPMARS NEDERLANDS VOETBAL**

**PAGINA 8 TOT EN MET 13**



**THE AMERICAN WAY: IJSHOCKEYTALENT DANIEL SPRONG**

**PAGINA 14 EN 15**



**THOMAS VAN SCHAIK OVER SPORTERS EN HUN INVLOED BUITEN DE LIJNEN**

**PAGINA 18 TOT EN MET 21**



**SPORTDIRECTEUR HUUB STAMMES: "DE BELEIDSWERELD VAN SPORT IS OPPORTUNISTISCH"**

**PAGINA 22 EN 23**



**STEDEN ZONDER SPELEN: HAVANA**

**PAGINA 24 TOT EN MET 27**

## "Top sport is niet vrijblijvend" Charles van Commenée legt uit hoe topsport werkt en weerlegt misverstanden over misstanden

Het was oktober vorig jaar dat Charles van Commenée onverwacht in het nieuws kwam. Hij, de internationaal gereputeerde atletiekcoach en voormalig technisch directeur van NOC\*NSF, was geschokt over beschuldigingen in *Trouw* en *NRC* over grensoverschrijdend gedrag. Het bleek niet te gaan over een ander, op een andere locatie, maar het ging over hem en zijn werkplek Papendal.

DOOR JOHN VOLKERS

Na twee dagen ("Ik was verbijsterd en moest even bijkomen") kwam hij in de actiemodus. De coach, juist gepensioneerd, vocht zaken juridisch aan en de beschuldigende atleet Tony van Diepen trok na *mediation* de uitspraken over het schildklierhormoon thyroxin in ("Het was een misverstand"). "Wat me goed deed, was dat topatleten als Femke Bol, Churandy Martina en Sifan Hassan in een publieke verklaring aangaven de aantijgingen niet te herkennen", aldus Van Commenée.

### Het wezen van topsport

"Ik dacht oorspronkelijk de komende jaren eens een boek over coaching in de praktijk te schrijven, maar gezien de thematiek van dat moment meende ik dat het nuttiger zou zijn het wezen van topsport te beschrijven. En dan met name voor hen die er niet in zitten, zoals bestuurders, bondsdirecteuren, onderzoeksbureaus, opiniemakers, journalisten, politici en ambtenaren, omdat zij beslissingen nemen over topsport of de beeldvorming bepalen zonder er zelf in te zitten. Soms zeer uitgesproken oordelen worden veel te voorbarig geveld op basis van onwetendheid of hardnekkige aannames. Maar ook studenten ALO en CIOS kunnen hun voordeel met het boek doen, net zoals jonge sporters die graag topsporter willen worden en natuurlijk hun ouders.

### "Top sport is geen sekte. Het is een sector"

Charles van Commenée

Een andere belangrijke drijfveer voor het schrijven was dat de topsport in de verdachtenbank is beland. Het beeld wordt geschetst dat daar met regelmaat dingen gebeuren die in het kader van integriteit niet door de beugel kunnen. Coaches, zo heb ik gemerkt, zijn daarom angstig geworden om hun werk goed te doen. Een aantal

Lees verder op pagina 5



CHARLES VAN COMMENÉE: "COACHES ZIJN ANGSTIG GEWORDEN OM HUN WERK GOED TE DOEN. EEN AANTAL DURFT NIET MEER DE VERANTWOORDELIJKHEID IN TE VULLEN DIE BIJ HUN JOB HOORT, UIT ANGST BESCHULDIGD TE WORDEN VAN HET CREËREN VAN ONVEILIGHEID EN EEN ANGSTKLIMAAT."



Vervolg van pagina 1

durft niet meer de verantwoordelijkheid in te vullen die bij hun *job* hoort, uit angst beschuldigd te worden van het creëren van onveiligheid en een angstklimaat. Ik heb in het boek een poging gedaan uit te leggen waarom we in de topsport de dingen doen zoals we ze doen. Dat doe ik onder andere door de verschillen te duiden met breedtesport, recreatiesport, wedstrijdsport et cetera, enige misverstanden te weerleggen en natuurlijk de kenmerken van topsport te beschrijven.”

### Discussie

Charles van Commenée, zijn cv beslaat een halve bladzijde, is naast coach een uitstekend schrijver. Hij formuleert scherp. “Ik heb de woorden voor dit boek zorgvuldig gekozen. De materie is namelijk hier en daar gevoelig. Het boek zal enige discussie opleveren, maar het is ook de bedoeling dat het de functie van een echt handboek krijgt. Zodat het gebruikt wordt als een geheugensteuntje, in de praktijk. Zo van ‘Pak anders pagina 42 er nog eens bij, of hoofdstuk 4’, dat werk.”

Het scheppen van zijn kijk op de topsport toetste hij aan tientallen topsporters, collega-topcoaches en prominente topsportmanagers, van wie velen het boek aanbevelen. Dat gaat van Joop Alberda tot Merijn Zeeman en van Jillert Anema tot Jaap Zielhuis. “Ik heb ze bij het schrijven van het boek gebeld en gezegd: ‘Hier ben ik mee bezig. Kan ik jou het manuscript toesturen? Laat weten of je daar aanpassingen op hebt of het anders ziet.’ Dan bellen of schrijven ze terug en geven ze hun feedback. Daar doe ik dan mijn voordeel mee en zo is er weer een betere versie.”

Journalisten, bestuurders en onderzoekers liet hij buiten de kring die hij vroeg mee te denken. “Omdat ze niet in de topsport zitten. Voor hen is het boek juist geschreven. In dit boek wordt door een grote groep mensen van binnen de topsport verwoord hoe het er daar aan toegaat.”

### Ongeschreven wetten

Een deel van het boek gaat over de definitie van topsport. “Plat gezegd: Wat is topsport, een woord dat we dagelijks als een platitudes in de mond nemen en waarvan velen, terecht of onterecht, veronderstellen dat zij aan die vorm van sport doen? Die afbakening wat topsport wel en niet is, is nodig om de ongeschreven wetten van de topsport te kunnen uitleggen. Ze bestaan al lange tijd en worden ook internationaal toegepast, maar ze zijn bij mijn weten niet eerder opgeschreven. In heel veel discussies van dit moment lopen waarden die dominant zijn in sport door elkaar met die van topsport.”

Van Commenée gaat in zijn boek van 115 bladzijden – dunner was niet mogelijk – in op tal van facetten van ‘het coach en sporter zijn’ in de veeleisende topsport. In een vrije opsomming: strakke regie, confronteren heeft een functie, selecteren is onvermijdelijk. En de dynamiek die daarachter vandaan komt. Er is een altijd geldende internationale benchmark: “In de topsport bepaalt het erepodium veelal de minimale inspanning die geleverd moet worden. Je kan bijvoorbeeld de Roemenen bij het roeien niet verslaan met drie keer in de week trainen, als zij tien keer per week in de boot zitten en drie keer per jaar op hoogtestage gaan. Je zal minimaal dezelfde inspanning moeten leveren. Of iets veel slimmer moeten doen wat de rest van de wereld nog even niet doet. In die andere vormen van sport, de breedtesport voor het gemak, wordt de activiteit bepaald door wat jij, de sporter, zelf wilt. In de topsport wordt wat je elke dag doet en laat in feite bepaald door de allerbesten in de wereld. Topsport is niet vrijblijvend.”

### Universele waarden

Geen misverstand, er zijn kaders uit de meer algemene sport die net zo hard gelden voor de topsport. Van Commenée, helemaal voor in het boek, om het belang te benadrukken: “Er is een aantal algemene kenmerken die in alle sectoren van de maatschappij van toepassing zijn en in de uitgangspunten nergens ter discussie staan. Ze horen thuis in zowel de politiek, de zorg, de bouw, de mediawereld, het onderwijs als in alle verschijningsvormen van sport. En dus ook in de topsport.”

Hij doet een greep uit die algemeen erkende waarden, zonder, zoals hij schrijft, te pretenderen volledig te zijn: “Respectvol met elkaar omgaan. Binnen ethische grenzen



DE NEDERLANDSE ESTAFETTEPLOEG LIET IN TOKIO ZIEN DAT PLEZIER EN SUCCES IN DE TOPSPORT WEL DEGELIJK SAMEN KUNNEN GAAN.

blijven. Alle relevante zaken bespreekbaar houden. Plezier. Respecteren van regels. Heldere communicatie. Benaderbaar zijn. Eerlijkheid.”

Aan dat geschetste normen- en waardenpatroon van de Nederlandse samenleving onttrekt topsport zich niet. Nog een verfijning is de volgende: “Dat er geen plaats is voor pesten en angstcultuur in de topsport, ook daarin onderscheidt het zich niet van andere sectoren in de maatschappij.” Daarbij een vaststelling die hoofdletters verdient: “Topsport is geen sekte. Het is een sector.”

De sector wordt bedreigd, is zijn vaststelling. “Het draagvlak kan verdwijnen door gekleurde beeldvorming. Daarmee kan de financiering vanuit overheidswege in gevaar komen. We krijgen binnenkort een nieuwe Tweede Kamer. Op zijn best hebben sommige nieuwe volksvertegenwoordigers affiniteit met breedtesport. Zonder kennis is een oordeel snel geveld, dus ik hoop dat ook zij met sport in hun portefeuille dit boek gaan lezen.”

## “Niet iedereen is geschikt voor topsport. Geschiktheid gaat veel verder dan fysiek talent”

Charles van Commenée

### Geschied of ongeschikt?

“De topsport doet er verstandig aan niet met de rug naar maatschappelijke tendensen te staan”, vervolgt Van Commenée. “Een daarvan is dat excelleren onder druk staat. Meer en meer faculteiten schaffen het predicaat cum laude af, excellente scholen bestaan sinds kort niet meer, er is sprake van algehele gelijkschikking.

Maar in de topsport geldt juist het principe van ongelijke monniken, ongelijke kappen. We vergroten juist de verschillen. De jongste generaties, veel meer dan eerdere generaties, vinden persoonlijke gevoelens belangrijk en hebben een stressloos bestaan als norm. Minder tolerantie voor ongemak. Dat zijn ontwikkelingen, daar moet de topsport zich rekenschap van geven. Jonge sporters en coaches komen anders een topsportprogramma binnen dan tien jaar geleden. Daarom houd ik ook een pleidooi om scherper te selecteren bij de poort. En ook vooraf jonge sporters duidelijk te maken van wat er als topsporter van ze verwacht wordt. En ze daarin nadrukkelijker te begeleiden. En de opleiding tot coach aan te scherpen op dat vlak, maar ook op dat van zorgvuldige communicatie.”

In Engeland, waar het vertaalde boek volgend jaar uitkomt, is als voorlopige werktitel *Fit-Unfit* (Geschiedt-Ongeschikt) gekozen. In plaats van de zestig Nederlandse zal een vergelijkbaar aantal Britse coryfeeën zich aan de inhoud verbinden. “Niet iedereen is geschikt voor topsport. Er is een hoofdstuk aan gewijd. Die geschiktheid geldt zowel voor sporters als voor coaches. Geschiktheid als topsporter uit zich onder andere in tegen een stootje kunnen en over zelfkritiek beschikken. Verantwoordelijkheid nemen voor je eigen proces en prestaties. Coachbaar zijn. Daar is niet iedereen voor geëquipeerd. Geschiktheid gaat veel verder dan fysiek talent. Als je niet over incasseringsvermogen beschikt, en als dat niet te ontwikkelen is, loopt topsport vaak uit op een martelgang en eindigt het meestal in frustratie, ook voor de begeleiders. Vingerwijzen is dan niet altijd ver weg. Stevigheid wordt onder andere verwacht op het moment dat je niet geselecteerd wordt en als je enige tijd niet het vertrouwen van je coach krijgt. Het is een foutieve aanname dat een coach altijd vertrouwen

Lees verder op pagina 7



Vervolg van pagina 5

in zijn of haar pupil zou moeten hebben. Er zijn tijden dat dat vertrouwen er niet is en dan is de opdracht: win het zelf terug. Als die veerkracht niet in je zit, dan doet enorm fysiek talent er niet zo veel toe en komt de top buiten bereik."

### Pittige woorden

Zelf kon hij best stevig zijn. Niet voor niets luidde zijn bijnaam in de Britse atletiek 'The Volcano'. "Een beetje stevig kan ik op zijn tijd wel zijn, ja. Beseft overigens wel dat een vulkaan veruit de meeste tijd stil pruttelt onder de oppervlakte, haha! Op weg naar de top vallen inderdaad nu en dan confronterende woorden, dat zie je bij bijna alle topcoaches. Het is nu eenmaal anders dan werken in een hospice of in de kleuteropvang. Er wordt van je verwacht dat je tegen een stootje kunt. Als je in de arena komt, vallen er soms ook pittige woorden om je uit de wedstrijd te halen en wordt de rode loper niet voor jou uitgerold. Daar moet je als topsporter op voorbereid worden. Topsport is geen zakdoekje leggen, niemand zeggen."

Maar de zwaarte van het vak overdrijven, is ook niet op zijn plaats. "Het beeld alsof topsporters dagelijks in de mijnen van Azerbeidzjan moeten werken, sporters willen die indruk nog wel eens wekken, doet geen recht aan de werkelijkheid. Topsport is vooral heel erg mooi en leuk om te doen. Bijna iedereen die ermee gestopt is, wil het liefst terug naar die tijd. Soms is het monotoon, soms doet het pijn, maar het is natuurlijk bovenal een voorrecht dat je heel veel geeft en waar je trots op kunt zijn."

### Mis(ver)standen

In die mooie topsport is het vak van coach "fantastisch". Dat vak staat onder druk en onder andere om die reden is Van Commenée in de pen gekropen. "Ik heb altijd pal gestaan voor coaching. Het voornaamste thema in mijn jaren als technisch directeur van NOC\*NSF [2005-2008, JV] was de kwaliteit van de coaching en de positie van coaches. En nog steeds ben ik daarmee bezig. Ik ben vicevoorzitter van de coachcommissie van World Athletics. Geef nog steeds cursussen, zoals het vak coaching binnen de hoogste trainersopleiding van de Atletiekunie en voor NOC\*NSF. Ik sta voor dat vak. Daarom vind ik het tragisch dat al dat geweldige werk van die tienduizenden coaches, jong en oud, in de top en in de districten en bij de clubs, de laatste paar jaar soms overschaduw wordt door een paar rotte appels in de mand", aldus Van Commenée.

"Het is helder dat als er misstanden zijn, dat deugdelijk onderzocht moet worden en dat iemand eventueel tuchtrechtelijk vervolgd dient te worden. Maar er zijn ook misverstanden over misstanden. Lang niet iedereen die ontstemd is, is ook slachtoffer, zo blijkt meer dan

eens uit juridische uitspraken. Daarom is nuancering en niet overhaast oordelen en veroordelen zo nodig. Maar doordat de beeldvorming zo werkt, lijkt het vak van coach bijna een bedenkelijke bezigheid te zijn geworden. Het gevolg is dat veel coaches – en ik spreek er nogal wat – zeer terughoudend zijn geworden in hun feedback naar sporters. Daarmee worden die sporters tekortgedaan in hun ontwikkeling. Relevante zaken, zoals mentale kwetsbaarheid en lichaamsgewicht, blijven uit angst onbenoemd. Zelfs onwenselijk gedrag wordt soms maar gelaten voor wat het is. In feite ontloopt een aantal collega's hun verantwoordelijkheid, bevreesd om door de tijdgeest gegrepen te worden en in een mijnenveld te belanden."

## "Dat sporters beschermd dienen te worden, is evident. Maar er is in het geheel geen oog voor de coach, die spelbal is geworden in dit nieuwe landschap"

Charles van Commenée

### Speelbal

Het woord onveiligheid valt. "Het woord onveiligheid wordt snel gebruikt in het huidige debat. Dat sporters beschermd dienen te worden, is evident. Maar er is in het geheel geen oog voor de coach, die onveilig spelbal is geworden in dit nieuwe landschap. Speelbal van bestuurders die nauwelijks op de hoogte zijn van de mores van topsport en meestal het voorkomen van imagoschade als eerste prioriteit hebben. Besturen op afstand, de huidige tendens, heeft ook een prijs. Onderzoeksbureaus, veelal zelfbenoemde experts, die hun verdienmodel niet onderuit willen halen. En journalisten die ten koste van nuancering en zorgvuldigheid hijgerig op jacht gaan naar een misstand als scoop."

### Raketbrandstof

De vraag hoort gesteld te worden: Was dit boek er gekomen zonder het tumult van vorig jaar oktober? "Ja, ook wel. Ik heb me namelijk al 35 jaar verwonderd over bepaalde aannames over topsport en sommige beslissingen die op basis daarvan gemaakt worden. Maar ik was nu gemotiveerd, had raketbrandstof en anders had ik diesel getankt en had het jaren later verschenen. Door de acht jaar die ik voor NOC\*NSF heb gewerkt, heb ik een goed overzicht gekregen hoe het in zo veel andere sporten dan atletiek toegaat. Ik heb 35 jaar mijn ogen en oren opengehouden in de topsport, heb een



Titel: **Handboek Topsport**

Auteur: Charles van Commenée

Te bestellen via: [www.sportsmedia.nl](http://www.sportsmedia.nl)

paar stormpjes meegemaakt en kan nu met geloofwaardigheid over dat alles spreken. Op deze plek in het Amsterdamse Bos [Bosbaan, JV] heb ik het afgelopen halfjaar een dozijn collega's uit diverse sporten gesproken die worstelen met hun functioneren in het huidige klimaat. Die zich belemmerd en in een aantal gevallen bedreigd voelen. Zij vragen welke weg ik bewandeld heb in een uitdagende periode, bijvoorbeeld in relatie met sporters, bestuurders, pers maar ook bijvoorbeeld ten aanzien van eigen gemoedsrust. Het is mooi om die ervaringen door te geven."

Van Commenée besluit: "Het gaat hierom. Wij hebben willen uitleggen hoe topsport werkt. En wat een topsportcultuur behelst. Welke afwegingen coaches elke dag daarin hebben te maken. Vreemd overigens dat een aantal gremia, ook vanuit nota bene VWS, bezig is een beschrijving van topsportcultuur te maken zonder dat coaches uit de topsport, de belangrijkste vormgevers, daarin gekend worden.

Niet iedereen die zich in de inhoud herkent, heeft zijn naam aan het boek verbonden. Omdat niet iedereen zin heeft om in een publiek debat verzeild te raken. Dat is volkomen begrijpelijk. Slechts zo'n twee procent gaf mij aan het anders te zien. Maar ik ben vooral blij dat zovelen zich erin hebben willen verdiepen en mij tot verder nadenken hebben aangespoord om gedachten beter onder woorden te brengen. En er vervolgens achter zijn gaan staan." ●

### PROFIEL

Charles van Commenée (1958) heeft als atletiekcoach een berg grote resultaten achter zijn naam. De grootste dag uit zijn carrière was 'Super Saturday' tijdens de Olympische Spelen van Londen (2012), toen binnen een tijdsbestek van drie kwartier door drie Britse atleten drie gouden medailles werden gewonnen. "Hey, you lifted the nation", zo spraken metroreizigers de Nederlander aan. In Nederland timmerde hij met veel succes aan de weg als bondscoach en hoofdcoach van de Atletiekunie en hij was de bevlogen technisch directeur en chef de mission voor sportkoepel NOC\*NSF. Van interviews is hij niet dol. Hij leest liever boeken. In 2015 verraste hij zijn schare van volgers met een klein, oranje boekje met de titel *High Performance Culture als basis voor succes*. Veel mensen slepen het nog steeds mee in sporttas dan wel koffer. Het was veertig bladzijden dik en had als boodschap: zeg minder, dan onthoudt de ander dat weinige veel beter. Zo fluisterde hij een collega-coach van British Athletics, Fuzz Ahmed, tijdens een zwijgzaam verlopen lunch pas aan het einde twee woorden in: "Yellow pudding." En: "Jij gaat deze lunch nooit meer vergeten, omdat het enige dat ik jou vandaag gezegd heb, yellow pudding was." Ahmed vergat de lunch nooit meer. Kortom: zwets niet, wees direct en duidelijk. Dat is Charles van Commenée ten voeten uit.



FOTO: ANP FOTO