

De JeugdVoetbalTrainer

nummer
9111^e JAARGANG | JUNI 2023 | www.devoetbaltrainer.nl

Jefta Bresser en Mathijs de Waard (De Graafschap)

Van een 8 een 10 maken

Jurrit Sanders (PSV)

Talenterkenning via data,
wetenschap én onderzoek

Twan Relou (SV Someren)

E-learning Pedagogisch
handelen

Dennis Bekking

Werken aan een high-
performance cultuur



Jefta Bresser en Mathijs de Waard van De Graafschap

Van een 8 een 10 maken



'Ga je naar de jeugdopleiding van De Graafschap? Dan moet je het zeker hebben over het creëren en uitspelen van overtallen, want daar zijn ze erg goed in.' Op de redactie van De Voetbaltrainer heeft een medewerker ervaring met spelen tegen de Doetinchemse jeugd, en die speelwijze is goed bevallen. Alle reden om dit element in het onderhoud met Hoofd Jeugdopleiding Jefta Bresser en Onder 21-trainer Mathijs de Waard ter tafel te brengen. Maar er komt meer aan bod: de pijlers onder de jeugdopleiding van 'De Superboeren': Coerver-techniektraining, straatvoetbal, persoonlijkheidsontwikkeling en uitblinkers creëren. En de twee trainers laten zien op welke wijze zij de principes onder meer trainen.

Onderbouw Onder 9 t/m Onder 12

Wat doet De Graafschap in de jongste jeugd om reeds daar de basis te leggen voor het creëren en goed uitspelen van overtallen?



Jefta Bresser: 'Het is leuk om te horen dat een collega-trainer zegt dat De Graafschap vaak zo goed is in het creëren en uitspelen van overtallen. Zélf identificeren we ons daarmee niet eens heel specifiek, maar

het moge duidelijk zijn dat dit wel een onderdeel van onze voetbalgedachte is, die we in ons opleidingsdocument heel uitgebreid hebben beschreven. Om een overtal te bewerkstelligen moet je vaak een tegenstander uitspelen, en dát is wél een thema dat je bij De Graafschap veel ziet terugkomen. Daarmee beginnen we al in de Onderbouw, door spelertjes zo snel mogelijk vertrouwd te maken met de bal. We gebruiken daar-

voor nog steeds de bekende Coerver-techniekvormen, waardoor spelers baas worden over de bal. Zijn ze dat, dan zullen ze gemakkelijker tegenstanders kunnen uitspelen en het genoemde overtal kunnen laten ontstaan.

Een overtal creëren kan verder natuurlijk op verschillende manieren. Je kunt een tegenstander uitspelen, en dan heb je dat voor elkaar. Maar je kunt ook door middel van passing tegenstanders uitschakelen, bijvoorbeeld door een bal tussen de linies door te spelen en een medespeler te bereiken. In de jongste jeugd ligt de nadruk op het zorgen voor vaardigheden en zelfvertrouwen om tegenstanders uit te spelen. Tot en met Onder 12 zijn we bij De Graafschap voornamelijk bezig met techniektraining. Het leren uitspelen van 1:1, 2:1, 3:2. Vertrouwen is erg belangrijk om dit aan te kunnen leren, ook het vertrouwen dat je niet snel op fouten wordt afgerekend. Wij kennen bij De Graafschap

in de Onder 9 tot en met Onder 14 in feite dan ook geen uitstroom. Alleen wanneer het kind het zelf helemaal niet leuk vindt en niet meer wil, gaat het bij ons weg. Daarom hebben we in deze categorieën ook dubbele teams en kunnen alle spelers ook elk weekend voetballen. Spelers die daarna instromen, moeten in hun leeftijdscategorie ook wel minimaal bij de beste vijf horen, anders gaan we verder met de spelers die we al hebben.'



Mathijs de Waard: 'Verder komt in de Onderbouw het 'groot' en 'klein' maken al in beperkte mate aan bod. Ook dat helpt om over-

tallen uit te kunnen spelen, want je creëert daardoor ruimte. En dan leren we dat 'groot maken' niet betekent dat je met zijn allen naar de zijlijnen sprint, maar juist dat je afspeelmogelijkheden

hebt. Dus zó ver uit elkaar gaat staan dat je de bal nog naar elkaar toe kunt spelen. Om dat begrip handen en voeten te geven, is voetbaltaal bij ons erg belangrijk. We proberen natuurlijk rekening te houden met leeftijd, maar willen wel zo snel mogelijk naar begrippen die ook op latere leeftijd te gebruiken zijn. Met name Jefta is daar erg mee bezig. Stel dat een trainer tegen jongere kinderen zegt 'poort sluiten' wanneer hij 'as dichthouden' bedoelt, dan hebben we daar wel discussie over. Want 'poort sluiten' zul je toch moeten uitleggen, je moet er afspraken over maken wat daarmee bedoeld wordt. Misschien kun je dan beter meteen uitleggen wat 'as dichthouden' betekent, want dan zorg je ervoor dat ze op latere leeftijd niet nog eens een nieuw begrip hoeven te leren. Dit soort zaken liggen niet vast, maar we willen ook niet allemaal eilandjes waar spelers verschillende termen gebruiken. We proberen bij de voetbaltermen te blijven, als dat maar enigszins kan.'

Jefta Bresser: 'Maar je moet wel bewaken dat het niet te ingewikkeld wordt. Neem dat begrip 'groot maken'. Als je zegt: "Ga maar iets verder uit elkaar staan, want dan moet de tegenstander verder lopen voordat hij bij jou is", dan is dat al heel begrijpelijk. We houden dus rekening met leeftijdspecifieke kenmerken. We beginnen derhalve bij de jongsten niet over moeilijke termen als derdemanssituaties en dergelijke. Dat is veel te complex. Maar we zeggen wel: "Als wij de bal verliezen, proberen we hem zo snel mogelijk weer af te pakken. En dat doen we niet door naar ons eigen doel te rennen, maar door meteen naar de bal te rennen." Dat kan een kind snappen. En zo worden ze al een beetje bekend gemaakt met iets wat wij belangrijk vinden en wat in feite een spelprincipe van ons is.'

Middenbouw

Onder 13 t/m Onder 16

Jefta Bresser: 'In Onder 13 tot en met Onder 15 leggen we nadruk op het Breed Motorisch Ontwikkelen, maar met vormen die bij de leeftijd passen: looptrainingen, kickboksen en



calisthenics. Een andere invulling dan bij de jongste jeugd waar bijvoorbeeld judo een grotere plaats heeft, maar het doel blijft hetzelfde. Er zitten wat meer krachtelelementen in. We houden zoveel mogelijk rekening met vroeg- en laatrijpe spelers. Die laatste groep is voor ons enorm belangrijk. Wij willen

een podium voor hen zijn. Dat past in ons streven om een opleidingshuis te zijn, geen selectiehuis. Zo is precies verwoord hoe we bij De Graafschap bekend willen staan. In deze leeftijds-categorieën gaan we 11:11 spelen en daarmee worden tactische zaken ook belangrijker. Spelprincipes, dus hoe we

Trainingsvorm 1 Talentenplan Onder 9 t/m Onder 12

1:1

Doel

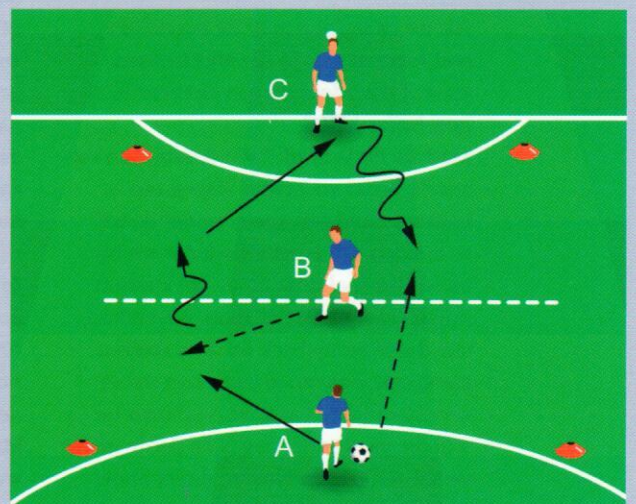
- Het uitspelen van een 1:1-situatie.

Inhoud

- B zakt vanuit zijn middenpositie schuin in naar links of rechts.
- A passt op B.
- B dribbelt stukje in en speelt C in.
- C zoekt A op en probeert hem uit te spelen, A verdedigt op honderd procent in het vak.

Methodiek

- A wordt B, B wordt C, C wordt A.
- Na pass van B op C wordt het 2:1 (B + C : A) in het verste vak, de lijn is de buitenspellijn.



Trainingsvorm 2 Talentenplan Onder 9 t/m Onder 12

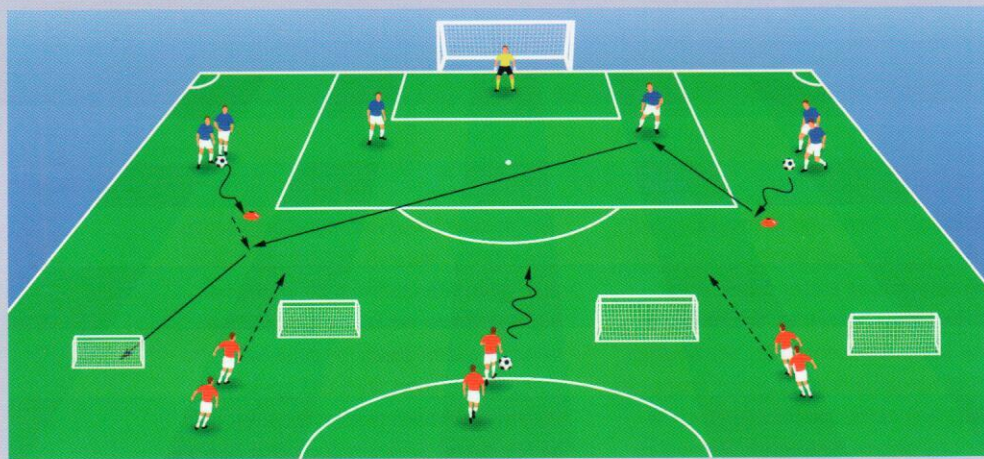
3:2 / 3:4

Doel

- Vaardigheid passing en omschakelen trainen

Inhoud

- Blauwe verdedigers met ballen starten tegelijkertijd met dribbel richting pylon (oefening start tegelijkertijd aan twee kanten, voor de overzichtelijkheid is de vorm van één kant weergegeven).
- Hier maken zij een draai van 180 graden en passen naar de verdediger schuin achter hen.
- Deze verdediger verzendt een crosspass naar de verdediger aan de andere kant.
- Deze verdediger mag afwerken op een van de doeltjes.
- Scoort hij, dan meteen omschakelen.
- Mist hij, dan doeltje aantikken en omschakelen.
- Op het moment dat de crosspass gespeeld wordt, geeft de trainer het sein aan de rode aanvallers om met drie aan te vallen. Er ontstaat een 3:2 tegen de verdedigers die de crosspass gaven.
- De twee verdedigers die op doel schoten, schakelen zo snel mogelijk om, om er een 3:4 van te maken.



willen spelen en wat daarvoor nodig is, worden nu belangrijker dan in de Onderbouw waar de technische ontwikkeling centraal stond.'

Als we teruggaan naar de overtallen, wat komt er dan in die Middenbouw voorbij waardoor dit een element in de speelwijze blijft?

Mathijs de Waard: 'Wat daarbij een rol speelt, is dat we ervoor kiezen om in balbezit altijd één speler onder de bal te houden. Dit zorgt ervoor dat we bij balverlies snel druk op de bal kunnen krijgen met een extra man. Bovendien, stel dat je rechtsback de rechtsbuiten aanspeelt, dan zul je vaak zien dat er een 2:2-situatie ontstaat. Wanneer terwijl die pass onderweg is de derde man, veelal een middenvelder, direct onder de bal komt dan heb je daarmee vaak al je overtal. Dus het kan ook zonder

dat een man wordt uitgespeeld. Het kan ook door een loopactie richting de spelsituatie waardoor een meerderheid aan spelers ontstaat. Een verder voordeel is dat wanneer je er níét in slaagt om de tegenstander uit te spelen, je de bal kunt uithalen op de man die onder de bal zit, en vervolgens snel kunt openen naar de andere zijde. Met name doordat de tegenstander gefocust is op de kant waar de bal is, kan juist elders een meerderheid voor ons ontstaan.'

In jullie lijvige opleidingsdocument komen we tegen dat in de jeugd bij De Graafschap 1:4:3:3 wordt gespeeld. In hoeverre heeft de trainer zelf invloed op de formatie en de speelwijze?

Mathijs de Waard: 'Als trainers zijn we vrij om de 1:4:3:3 waar we in willen spelen, zelf in te vullen. Dus of we met de punt naar voren of naar achteren

spelen, kunnen we laten afhangen van de kwaliteiten van de spelers en van hetgeen gevraagd wordt in de wedstrijd. Overtallen creëren en uitspelen blijft cruciaal, en dat begint bij de 2:1 van de centrale verdedigers tegen de drukzettende spits van de tegenpartij. Zetten zij met de 9 en de 10 druk op onze twee centrale verdedigers, dan moet een middenvelder uitzakken om er 3:2 van te maken. Dus ook hier weer: een overall creëren. Daarbij krijgen we als trainers veel vrijheid om onze eigen keuzes te maken, al worden ze na afloop wel altijd op een goede manier ter discussie gesteld. En dat is prima.'

Jefta Bresser: 'Een overtal creëren kun je op verschillende manieren: numeriek door meer mensen rond de bal te hebben, positioneel door je beter op te stellen ten opzichte van de tegenstander, medespelers en de bal, en kwalitatief door simpelweg betere spelers te hebben. Maar er is ook nog een vierde element waar we veel aandacht aan schenken: *socio-affective*. We hebben het dan over de klik die bepaalde spelers met elkaar kunnen hebben. Een back en een buitenspeler kunnen een samenwerking hebben die met een andere speler niet bestaat. Ze kennen elkaar, weten wat de wederzijdse kwaliteiten zijn en hebben veel voor elkaar over. Heb je veel koppels die dit met elkaar hebben, dan zorg je ook op die manier voor een zekere vorm van overtal. De vraag: hoe worden wij met z'n tweeën nu drie? Daar zijn diverse manieren voor.'

Hoe laat De Graafschap spelers hiermee kennismaken?

Mathijs de Waard: 'Dat doen we vooral met beelden. Dan komen situaties voorbij waarin dingen goed gaan en andere zaken minder goed gaan. Mijn linksback en linksbuiten in de Onder 21 hebben die uitstekende band met elkaar, en hebben aan één oogopslag voldoende hoe ze elkaar kunnen helpen. In linies kun je ook van alles aan elkaar laten zien. Waarom lukken sommige dingen op links wél, die op rechts nog moeilijk gaan? Wat doen zij anders? Zo zetten we ze aan het denken.'

In de Onderbouw propageert De Graafschap ook elementen uit het straat-

voetbal. In hoeverre komen die in deze opleidingsgroep nog terug?

Jefta Bresser: 'Die zijn eigenlijk leeftijdoverstijgend. Een van de elementen is, dat je op straat niet in afgebakende leeftijdscategorieën speelde. Dat was eigenlijk geen thema. Iedereen kon meestal wel meedoen, dus kon het gebeuren dat je met of tegen veel oudere of veel jongere spelertjes speelde. In de ene situatie moet je tegen sterkere oppositie opboksen, in een andere situatie wellicht meer de leiding nemen. We proberen nog steeds spelers in dat soort situaties te brengen, om ze initiatiefrijk en weerbaar te maken. Wij trainen nu met onze teams viermaal per week, maar als jeugd nog net zoveel zou buitenspelen als vroeger, zeg ik je met honderd procent zekerheid dat we bij De Graafschap minder zouden trainen.'

In Nederland wil iedereen graag dominant voetbal spelen. Dat wordt overal gezegd. Maar de vraag is: wat verstaan we daar dan precies onder? Iedereen zal in balbezit wel zo willen spelen als het topteam van Barcelona onder Guardiola. Veel belangrijker is dat je dominantie ook aan andere elementen kunt afleiden. Denk bijvoorbeeld aan verdedigen. En dan hoeft het eens zo te zijn dat je altijd maar zo hoog mogelijk de bal wilt veroveren. Dat kan ook op andere plekken, mits je dat maar goed organiseert en getraind hebt. Wanneer jij als team erin slaagt om het spel zó te laten lopen als dat je bedacht hebt, dan is dat voor ons dominantie. Natuurlijk hebben ook wij voorkeursstrategieën, maar dominantie is niet alleen maar tiki-taka en een perfecte counterpressing. Dat proberen we onze spelers in de Middenbouw ook te leren.'

Hoe maak je dat in deze leeftijdsgroep duidelijk aan de spelers?

Jefta Bresser: 'Dat heeft ook te maken met persoonlijkheidsontwikkeling. Wij zijn erg bezig met de identiteit. We hebben natuurlijk een kader, met een trainer. Die heeft autonomie. Geven we hem die vrijheid van handelen binnen die bepaalde kaders niet, dan kan hij niet functioneren. Tegelijkertijd moeten die trainers dezelfde autonomie ook aan de spelers kunnen geven. Doe je dat niet, dan krijg je geen creatieve spelers. Een patroon of een sjabloon mag

nooit de boventoon gaan voeren. Trainingsvormen worden gekoppeld aan onze technische en tactische periodisering. Hierin wordt vanuit principes gedacht, waarbij onze manier van voetballen centraal wordt gezet. De pijlers die we daarin hebben, helpen je om trainingen uit te zetten met impact op zowel het technische en tactische, als het fysieke en mentale vlak. Op die vier terreinen hebben we concreet omschreven wat we op welk moment trainbaar willen maken.'

Mathijs de Waard: 'Daarbij wordt tegenwoordig veel gespiegeld. Kijken we naar het trainen van aanvallende elementen, dan zit je in het opbouwende deel, het creëren van kansen en het scoren. Op hetzelfde moment moet er dus ook voorkomen worden dat er opgebouwd wordt, dat er kansen gecreëerd worden of dat er wordt gescoord. Dus er is een tegenpartij met een tegengesteld doel nodig. Als het gaat om de identiteit van spelers en je loopt door die vier pijlers, dan hebben ze het vaak over fysiek sterker worden of technisch nog beter worden. Maar wij proberen juist de nadruk te leggen op zaken waar je al wél goed in bent, zodat je daarin écht uit gaat blinken. Wij willen proberen om van

de 8 een 10 te maken, niet zozeer om van de 4 een 6 te maken. Een speler haalt niet het betaalde voetbal omdat hij overal net voldoende goed in is, nee: hij haalt het, doordat hij ergens in uitblinkt. Zaken die echt niet goed genoeg zijn, moet je wel wat bijspijkeren, maar we moeten niet vervallen in het schoolsysteem waarin iemand met allemaal 10'en maar ook één 3 niet overgaat. Daar hoort bij dat een speler die initiatief neemt en balverlies lijdt, door mij daarop niet wordt afge-rekend maar juist wordt gestimuleerd om het opnieuw te doen. Wellicht met een tip waardoor hij meer kans van slagen heeft. En in dat creatieve en het stimuleren van eigenschappen waarin iemand al erg goed is, zit in deze leeftijdscategorie ook de ontwikkeling als het gaat om het creëren en uitspelen van de overtallen waarover we het al eerder hadden.'

Jefta Bresser: 'Wanneer je spelers in de gelegenheid stelt en het vertrouwen geeft om initiatief te nemen en acties te maken, dan gaan ze dat doen. Het enige wat je van ze moet eisen: stel dat het mislukt dan is dat niet erg, mits je maar direct je best doet om het weer goed te maken. Pas als de speler het dan nóg niet doet, is er sprake van falen. Ik

Trainingsvorm 3 Basisplan Onder 13 t/m Onder 16

1:3 + 3k

Doel

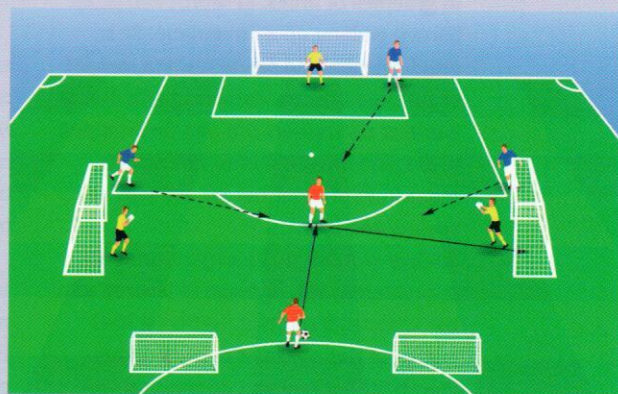
- Domineren van meerdere tegenstanders vanuit alle richtingen.

Inhoud

- De aanvaller met bal (rood) passt naar de andere aanvaller, die na zijn aanname op een van de drie grote doelen met keeper mag scoren.
- Wanneer de verdedigers de bal veroveren, mogen ze scoren op een van de twee kleine doeltjes.

Methodiek

- Vorm duurt ongeveer tweemaal 7,5 minuut (15 minuten totaal).
- Aanvallers wisselen halverwege van positie.
- Verdedigers wisselen van doel.
- Aanvallers worden verdedigers, verdedigers worden aanvallers.



Trainingsvorm 4 Basisplan Onder 13 t/m Onder 16

3:2+k (tweede situatie afhankelijk van uitkomst eerste situatie)

Doel

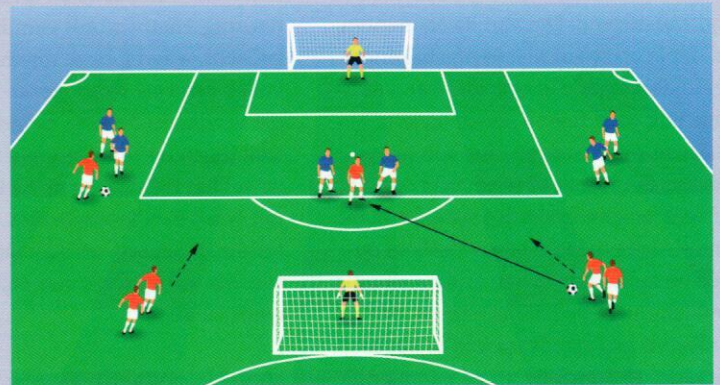
- Uitspelen van een 3:2-situatie (en afhankelijk van de uitkomst, 3:4-situatie).

Inhoud

- De spits wordt aangespeeld in de voeten.
- Op het moment dat hij de bal aanneemt, mogen de twee verdedigers op honderd procent verdedigen.
- De aanvallers proberen de 3:2 uit te spelen en te scoren.
- Als zij scoren, krijgen zij van de aanvaller links met bal een extra voorzet. Dit duurt zolang de bal in het zestienmetergebied is. Is de bal daaruit, dan is de vorm klaar.
- Scoren zij niet, dan start de vorm opnieuw en krijgen de verdedigers er twee spelers bij.

Methodiek

- Na de tweede situatie doordraaien, nieuwe aanvallers en nieuwe verdedigers.
- Verdedigers kunnen na balverovering scoren op het onderste grote doel.



heb veel liever dat het niet lukt omdat je iets moeilijks probeert, dan dat je het überhaupt niet probeert. Een team komt ook meestal niet in de problemen omdat iets misgaat, maar omdat er geen poging wordt gedaan om het te corrigeren.'

Bovenbouw

Onder 17 t/m Onder 21

Wat zet De Graafschap er daarna nog bovenop in de Bovenbouw?

Mathijs de Waard: 'Zeker bouwen we hier nog de BMO uit, met meer krachttraining. Ze hebben drie ochtenden waarbij tweemaal sprake is van individuele krachtschema's. Het is echt steeds meer een kwestie van individueel maatwerk: wat heeft een speler nog nodig voor de laatste stap, eventueel in groepjes of linies. Er wordt een groot beroep gedaan op zelfregulatie. Er is altijd gelegenheid om te trainen, omdat er fulltime trainers aanwezig zijn. Het is aan ons als trainers om aan de knoppen te draaien om dat aan te zwengelen, maar in feite moet het nu wel van de spelers zélf komen.

Spelers worden nu klaargestoomd om te presteren, een bijdrage te leveren aan het wedstrijdresultaat. Het blijft heel lastig om dat objectief te meten, dus daar blijft het oog van de trainers van groot belang. Wat daarin erg belangrijk

is, is dat vrijwel alle trainers alle spelers in de opleiding goed kennen. Dus de kans dat we uiteindelijk gezamenlijk tot een verkeerd eindoordeel over een speler komen, is erg klein. Daarmee ondervangen we voor een groot deel het subjectieve karakter van spelersbeoordeling. Aan de andere kant: er gebeuren zoveel dingen en situaties kunnen altijd veranderen waardoor een oordeel uiteindelijk toch niet optimaal blijkt te zijn, en die onzekerheid moet

tachtig procent van de spelers zelf opgeleid hebben. We verstaan onder zelf opgeleid: minimaal drie jaar in onze jeugd gespeeld. Die tachtig procent halen we ruim, dat is geen probleem. In de eerste selectie willen we vervolgens minimaal 25 procent spelers hebben die uit onze jeugdopleiding komen, en dat is tegenwoordig ruimschoots de helft. Wetende dat we De Graafschap zijn en geen Real Madrid. Die hebben na de lichter Modric-Casemiro-Kroos zomaar

'Je moet ervoor zorgen dat je geen Nokia wordt, dat aan alle kanten door de ontwikkelingen wordt ingehaald'

er misschien ook wel blijven want daarvoor kun je ook positief verrast worden. Maar we proberen door er met zoveel mogelijk deskundigen over te praten, uitglijders in het inschatten van de potentie van een speler te voorkomen.'

Wat wil de opleiding uiteindelijk afleveren aan De Graafschap 1?

Jefta Bresser: 'Toen ik hier kwam, lag er een opleidingsdoel dat ik gewoon heb overgenomen: in de Onder 21 willen we

Valverde-Tschouameni-Camavinga klaarstaan, en dat heeft met middelen te maken. We moeten bij een club als De Graafschap beseffen dat er golfbewegingen zijn. Maar het schrikbeeld is dat je een Nokia wordt, dat aan alle kanten door de ontwikkelingen wordt ingehaald. Het besef dat je van lichtingen afhankelijk bent mag niet betekenen dat we niet steeds bezig zijn met vernieuwen en verbeteren.' ⚽

Trainingsvorm 5 Profplan Onder 17 t/m Onder 21

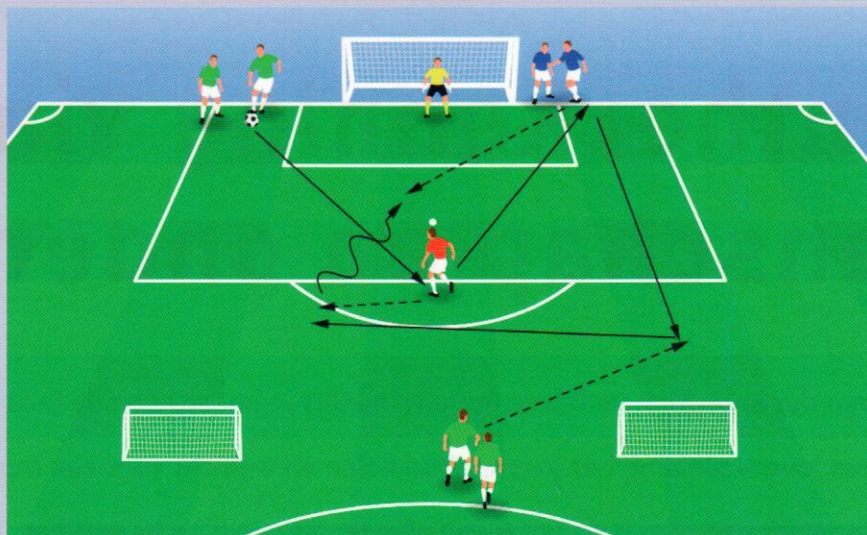
1:1

Doel

- Domineren directe tegenstander.

Inhoud

- Rood is aanvaller, blauw verdediger, groen neutrale spelers.
- Neutrale speler met bal passt naar de aanvaller.
- De aanvaller passt naar de verdediger.
- De verdediger passt naar de neutrale speler onder in de afbeelding, die schuin uitzakt.
- Deze neutrale speler passt op de aanvaller, die schuin uitzakt.
- De aanvaller zoekt de 1:1 met de verdediger en probeert tot scoren te komen op het grote doel.



Methodiek

- Verdediger na balverovering laten scoren op de twee kleine doeltjes.
- Doordraaien van functie.
- Er 2:1 van maken door een neutrale speler mee te laten doen met de aanvaller.
- Er 2:2 van maken door een tweede verdediger in te brengen.

Trainingsvorm 6 Profplan Onder 17 t/m Onder 21

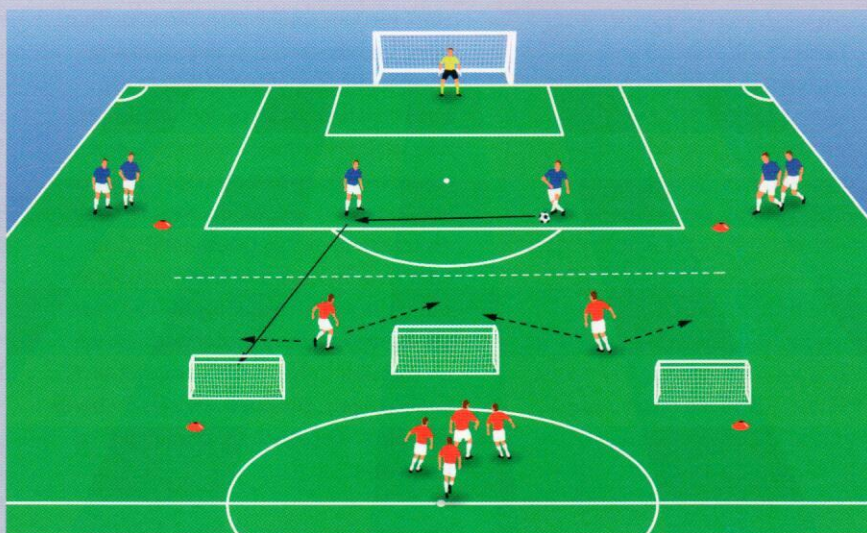
2:2, uitlopend in 3:2+k

Doel

- Linies doorbreken en omschakelen naar verdedigen. Voor aanvallers overtalsituatie uitspelen.

Inhoud

- De twee verdedigers starten met bal, passen over en proberen te scoren in een van de drie kleine doeltjes (de doeltjes stellen middenvelders voor).
- De twee verdedigers blijven achter de witte stippellijn.
- De twee aanvallers proberen dit te voorkomen (stellen de 9 en 10 voor, die passlijnen afschermen en de as dichthouden).
- Als de verdedigers scoren, krijgen ze een punt en wisselen ze door met andere verdedigers.
- Zodra de bal uitgaat of de aanvallers veroveren hem, komt er direct een derde aanvaller bij en ontstaat 3:2+k op het grote doel.



Methodiek

- Scoren de drie aanvallers, komt er een vierde aanvaller bij en proberen zij de 4:2 uit te spelen en te scoren.
- Scoren de drie aanvallers niet, komen er direct twee verdedigers bij en proberen zij vanachter de stippellijn met een pass te scoren in een van de drie kleine doeltjes. De drie aanvallers proberen dit te voorkomen.

Jurrit Sanders, Lead Academy Sport Scientist & Coordinator
Academy Performance Staff PSV Eindhoven

Talenterkenning via data, wetenschap én onderzoek

Het ontdekken van dat exceptionele talent dat uiteindelijk in het stadion de fans in vervoering brengt. Spelers die vanuit de eigen jeugdopleiding het eerste elftal halen en wellicht voor een mooie transfersom naar het buitenland worden verkocht. Het is de wens van elke jeugdopleiding bij een bvo. Maar hoe ontdek je die spelers al in een vroeg stadium? Hoe richt je de jeugdopleiding zo in, dat de talenten zich optimaal ontwikkelen? Bij de Academy van PSV Eindhoven hanteert men daarvoor een holistische benadering. De Voetbaltrainer sprak hierover met Jurrit Sanders, eindverantwoordelijk voor de wetenschappelijke ondersteuning en coördinator van de performance staff.



Jurrit Sanders

Jurrit Sanders is geboren en getogen in Eindhoven. Hij kwam als kind al regelmatig op De Herdgang om trainingen van PSV 1 te bekijken. Zo ontstond de droom en het doel

om daar ooit onderdeel van te mogen zijn. Sanders studeerde in 2015 af als Bewegingswetenschapper aan de VU in Amsterdam en wist via stages in verschillende topsportorganisaties zijn droom waar te maken. Vanaf 2016 is hij in dienst bij PSV waar hij zich binnen de PSV Academy als eindverantwoordelijke bezighoudt met de wetenschappelijke ondersteuning. Sinds de zomer van 2022 coördineert hij de Academy Performance Staff waarin hij vooral een verbindende rol heeft en met andere afdelingen van de club samenwerkt om zo optimale ontwikkeling van spelers mogelijk te maken.

Jurrit Sanders: 'Wij zijn als performance staff vooral gericht op het ontdekken en toepassen van nieuwe inzichten op het gebied van talent-

ontwikkeling. Binnen de performance staff werken onder meer wetenschappers, fysieke trainers, psychologen, IT-specialisten, videoanalisten en voedingsdeskundigen. Wij ondersteunen de jeugdtrainers met onze specialismen en leiden op door optimale voorwaarden te creëren voor spelers en trainers, om zo uiteindelijk drie keer in acht dagen te kunnen presteren op internationaal topniveau. Vanuit de wetenschap ondersteunen we de trainers in het nemen van (betere) beslissingen. Dit doen we aan de hand van data, wetenschap, onderzoek en innovatie.'

De afgelopen jaren hebben jullie als performance staff op uiteenlopende manieren spelers getest, data verzameld en onderzoek gedaan. Wat hebben jullie zoal in kaart gebracht en wat heeft dat voor inzichten gegeven?

'In de afgelopen jaren heb ik onder meer samen met Jesse Dercksen veel onderzoek gedaan naar het voetbalbrein dat we proberen te beïnvloeden

via cognitieve trainingen, een manier van trainen die we ook zelf ontwikkelen. Daarin hebben we veel inzicht gekregen in hoe spelers bepaalde zaken verwerken. En dat heeft met heel veel verschillende factoren te maken zoals leeftijd, ontwikkelingsniveau of studiebelasting. Maar ook als het gaat om de fysieke groei en ontwikkeling van spelers verrichten we allerlei metingen. Per leeftijdsgroep wordt bijvoorbeeld binnen PSV elke maand de lengtegroei gemeten. In totaal hebben we wel meer dan achtduizend metingen, waaruit we bevindingen hebben gehaald. En op basis daarvan hebben we dan in ons talentontwikkelingsprogramma daarop bepaalde keuzes gebaseerd.'

Eigen groeimodel

'We hebben binnen PSV de afgelopen jaren ons eigen groeimodel ontwikkeld, waarbij we op een unieke manier de groeicurve van onze jeugdspelers in kaart kunnen brengen. Dit doen we door heel veel metingen te



verrichten en daarbij te kijken naar de data van spelers én de lengte van ouders. Bestaande modellen zijn vooral gebaseerd op westerse maatstaven en daarin wordt geschetst dat de piek in de groeicurve ligt op 13,8 jaar. Maar daarin zijn bijvoorbeeld Afrikaanse kinderen niet meegenomen, die fysiek gezien vaak veel eerder volwassen zijn. Wij bekijken het bij PSV echt per individu en over langere tijd en dan zie je heel andere cijfers als het gaat om de groeicurve. Op basis van onze berekeningen proberen we dan de groeicurve van onze spelers visueel te maken.

Door de groei te verdelen in fases, kunnen we daar ook gericht trainingsprogramma's aan koppelen. Als we kijken naar onze Onder 15, dan is er soms sprake van wel dertig centimeter lengteverschil onderling! Ook in het gewicht zie je verschillen tot wel twintig kilogram binnen deze leeftijdsgroep. Op basis van dit soort statistieken is het dus noodzaak om

de trainings- en ontwikkelingsprogramma's van spelers te optimaliseren. Zeker als je dan bedenkt dat maar liefst 63 procent van de spelers

'Vanuit een holistische benadering willen we spelers optimaal ontwikkelen'

is geboren in het eerste half jaar van hun leeftijdsgroep. Het is voor ons dus allemaal aanleiding geweest om te kijken naar onze leeftijdsgroepen, hoe we die het beste kunnen vormgeven, wat de optimale trainingmethode is en hoe we elke speler op een zo goed mogelijke manier individueel kunnen ontwikkelen. Daar werken we op de PSV Campus hier op De Herdgang met z'n allen elke dag opnieuw hard aan. De basis van de metingen is niet uniek, maar door het zo visueel te ma-

ken en in het totaal te koppelen aan trainingsprogramma's per individu zijn we binnen de PSV Academy wel uniek. Ook omdat we op het veld qua

trainingen en groepsindelingen echt maatwerk leveren.'

In de onderbouw tot en met de Onder 12 verzorgt PSV jeugdtrainingen op vier verschillende locaties in Brabant en Limburg bij amateurclubs. Wat is daarvan de reden?

'We scouten jeugdspelers uit een groot deel van Nederland en België en door samen te werken met die vier clubs kunnen we spelers laten trainen in de buurt van hun eigen regio. Hier-



door hoeven ze bijvoorbeeld minder ver te reizen dan wanneer ze op De Herdang zouden trainen. Bovendien kunnen we nu vier keer zoveel spelers beïnvloeden en dus ook hun ontwikkeling volgen. Elke maand verzorgen we een zogenaamde profdag hier op de PSV Campus en trainen alle spelers per leeftijdsgroep met elkaar. Op die dagen kunnen we ze ook uitgebreider testen, terwijl ze op zaterdag wedstrijden spelen tegen andere bvo's of een amateurteam uit een oudere leeftijdscategorie. Ze spelen dan in samengestelde teams uit de vier locaties en die wisselen constant. Doordat we op alle locaties spelers op dezelfde manier individueel opleiden, kunnen ze prima samenspelen. Ook als ze niet structureel samen trainen. We houden spelers in principe ook voor een aantal jaar in de PSV Aca-

demy, waarbij we vanaf de Onder 13 opnieuw selecteren. Het is pas vanaf die leeftijdscategorie dat de jeugdspelers hier op De Herdang structureel samen gaan trainen en spelen. Vanaf de Onder 13 tot en met de Onder 16 maken we maatwerkgroepen binnen de jeugdopleiding, waarbij we performancetrainingen kunnen aanbieden op basis van groepen, maar voor bepaalde technische vormen weer indelingen maken op onder andere veldpositie, of leiderschap waarin de holistische benadering dan terugkomt. Dit allemaal op basis van het maatwerkplan dat iedere speler heeft. Alle jeugdtrainers helpen daarin mee en staan dus op het veld. Wat je krijgt is dat elke trainer ongeveer vier spelers coacht en begeleidt op die momenten. Op die manier bied je veel meer individuele aandacht en dat zie je

terug in de ontwikkeling van spelers. Sinds de coronaperiode zijn we hiermee gaan experimenteren, omdat we geen wedstrijden konden spelen. Dat gaf ons tijd om dit model verder toe te passen en we hebben op basis van biologische leeftijd de spelersgroepen gemixt. Daarop zijn we ook spelers en trainers gaan bevragen wat hun ervaringen waren en of ons model klopte. De tijd die je in het internationale voetbal niet hebt, die gaf de coronaperiode ons wel.'

U gaf eerder aan dat jeugdspelers individueel worden opgeleid om uiteindelijk ook optimaal in teamverband te kunnen functioneren. Daarbij spelen tal van factoren in de ontwikkeling van jeugdspelers in jullie ogen een belangrijke rol. Zoals fysieke groei en rijping. Maar jullie hanteren daarbij ook

een holistische benadering. Wat moeten we daaronder precies verstaan?

'Om ervoor te zorgen dat we de jeugdspelers zo optimaal mogelijk opleiden, belasten én ontwikkelen wordt er gekeken naar een breder geheel. De PSV-speler staat daarbij altijd centraal. We kijken binnen het individuele ontwikkelingsprogramma naar tal van facetten. De technische, tactische en fysieke kwaliteiten worden bekeken en in kaart gebracht. Maar we monitoren ook de mentale ontwikkeling. Wat zijn daarbij voor de spelers stressfactoren die in de ontwikkeling van invloed kunnen zijn? Ook willen we goed zicht hebben op de thuissituatie. Wat is de achtergrond van het gezin? Hoe is de gezinssituatie, wat speelt of leeft er? Heeft dat invloed op de individuele ontwikkeling van de speler, van zijn gedrag tijdens trainingen, wedstrijden of in het groepsproces? Ook hoe het gaat op school is daarbij voor ons van invloed en kan een factor zijn waarom een speler wellicht soms ondermaats presteert op het veld. Al die zaken willen we monitoren en goed in beeld hebben. Op die manier kunnen we ook op dit vlak een zo optimaal mogelijk opleidingsprogramma 'op maat' voor iedere jeugdspeler samenstellen. En afhankelijk van hoe de situatie is, daarop inspelen. Met z'n allen kijken naar het beste plan voor het individu.'

Comfortzone

'We proberen dan binnen elke fase van de opleiding, van Onderbouw naar Middenbouw en daarna Bovenbouw tot en met Jong PSV te kijken naar een optimale ontwikkeling en hanteren het stoplichtmodel. Daarbinnen wordt goed gekeken naar belasting en belastbaarheid. Staan alle lichten op groen, dan is het goed. Maar zijn er signalen oranje of zelfs rood, dan moet je het programma wellicht aanpassen. Want je wilt wel dat ze zich op een goede manier blijven ontwikkelen en groeien op elk facet. De optimale weerstand daarin zien te vinden zorgt voor groei qua niveau en zo min mogelijk uitstroom. Telkens weer is het ons doel om daarbij spelers uit hun comfortzone



te halen. Nieuwe situaties creëren waaraan ze zich op trainingen en tijdens wedstrijden dan moeten aanpassen. Lukt dat om die aanpassing zo goed mogelijk te doen? Dan is dat dus ontwikkelen! Door die manier van werken zorg je voor ontwikkeling van het individu, maar daarnaast ook van het team. En die cyclus herhalen we steeds weer opnieuw. Het is daarbij van groot belang om te zorgen dat er voldoende succeservaringen voor de speler te behalen zijn en er een functionele overload ontstaat. Want succeservaringen zorgen ervoor dat de motivatie hoog blijft. Succes brengt je in een positieve 'flow' en dat motiveert tot extra inspanning en de wil om door te groeien. Het is dan voor iedereen binnen de technische staf en voor ons als performance staff uitermate van belang, dat we altijd zoeken naar de juiste balans tussen optimale weerstand voor spelers en het aantal succeservaringen. Des te groter wordt uiteindelijk de comfortzone. Daarbij moeten we als opleiding dan altijd blijven toetsen. Past de mate van ontwikkeling bij wat wij als PSV voor ogen hebben of moeten we bijsturen?

Belastingmanagement

'Wanneer blijkt dat er bij een speler in de ontwikkeling en opleiding te veel seinen en signalen op rood en/of oranje staan, dan zullen we ons moeten afvragen of het individuele programma van de speler nog klopt. Of goed gaan analyseren of de speler wel de juiste kwaliteiten bezit, die wij binnen de opleiding van PSV nodig achten om door te ontwikkelen. Daarbij is het dan zaak om niet puur naar de fysieke aspecten te kijken of hun biologische leeftijd. Maar ook goed naar alle onderdelen die wij binnen die holistische benadering belangrijk vinden, om te kunnen achterhalen waar de uiteindelijke oorzaken liggen dat de speler ondermaats presteert. Blessures kunnen een fysieke oorzaak hebben, maar het kan ook een mentale component bevatten. Door dan te observeren, gesprekken te voeren, testen uit te voeren en onderzoek te doen moet dat aan de oppervlakte komen. Op die manier zorgen we ervoor dat we per individu goed bekijken hoe we de speler kunnen ondersteunen en uitdagen om via voldoende succeservaringen weer terug in de comfortzone te komen. Zodanig, dat er weer een

gezonde en grotere ontwikkelingssituatie ontstaat.

Het is dan voor ons als staf wel erg belangrijk om niet 'too much too soon' te willen, maar juist het proces stap voor stap te laten verlopen. Om goed belastingmanagement toe te passen op het individu binnen onze opleiding. Dat doen we door alles echt per dag te bekijken en daarop het beste programma samen te stellen. We kijken dan ook naar de dag van de week, intensiteit van trainingen en oefenstof, in welke schoolfase iemand zich bevindt, maar ook wie de komende tegenstander is bijvoorbeeld. Iedere speler traint ongeveer vijftien uur per week. Hoe die uren worden ingevuld, individueel, teamtraining, krachttraining, cognitief of op andere facetten binnen die holistische benadering, is afhankelijk per speler. Al die zaken leggen we samen en bepalen dan hoe iemand zijn trainingsschema eruitziet. Of iemand individueel traint of in de

groep, of dat een speler juist behoefte heeft aan rust.'

Lifestyle en bewustwording

'Wat een steeds belangrijkere rol inneemt in de opleiding is het stuk lifestyle. Daarbij moet je denken aan de constante focus 'hoe richt je je leven in als topsporter en welk gedrag hoort daarbij'. Dan kijken we naar voeding, omgaan met social media, vriendenkring of iemand zijn slaapritme. Maar ook bijvoorbeeld 'hoe ga je om met geld'. In dat soort zaken maken we hen met specialisten al van jongs af aan wegwijs. Per leeftijdsgroep is er een bepaalde leerlijn in hun programma wat er van een PSV-speler wordt verwacht. Dat proberen we op een manier te doen die past bij de huidige generatie, met ook weer zoveel als mogelijk individueel maatwerk. Bewustwording speelt hierin een grote rol bij zowel spelers als zeker ook bij ouders. In gesprekken houden we ze

ook van alles op de hoogte. De voorkeuren, waarom we bepaalde keuzes maken of juist niet. Wat we verwachten van hen, wat ze kunnen verwachten van ons. Dat is essentieel. Want keuzes hebben altijd impact, zowel positieve als negatieve. En daar moet iedereen zich altijd van bewust zijn en blijven.'

Toekomst

'De holistische benadering op zich is niet uniek, de manier waarop wij het binnen de PSV Academy toepassen wel. We hebben de tools om alles in kaart te brengen, voldoende menskracht, een innovatieve werkwijze, de beste van beste faciliteiten en heel veel goede trainers. Binnen onze processen streven we continu naar verbetering met een maatwerkplan voor ieder individu. Niet alleen voor spelers, maar ook voor trainers en ondersteunende afdelingen zoals de performance staff.' ⚽



Twan Relou, Technisch Coördinator jeugdopleiding SV Someren

Deelnemer 'Pedagogisch handelen' aan het woord

Bij SV Someren is door een flink aantal trainers de e-learning 'Pedagogisch handelen' gevolgd. Technisch Coördinator Twan Relou was een van hen en vertelt er graag over.

Trainersdag



Twan Relou: 'Als Technisch Jeugdcoördinator van SV Someren begeleid ik de afdelingscoördinatoren van elke lichting, van Onder 7/Onder 8 tot

en met Onder 19. Zij begeleiden in hun leeftijdsgroepen de trainers en waar ik kan helpen, doe ik dat ook. We houden al langer aan het begin van elk jaar een trainersdag. Meestal met alleen voetbalonderwerpen. Maar als technische staf wilden we ook meer kennis opdoen en delen over hoe we samen nog beter met belemmerend gedrag van sommige spelers, ouders en ja, ook trainers kunnen omgaan. Over pedagogisch handelen dus.

Precies op dat moment, in december 2022, kwam ik in gesprek met Raymond van Wetten, een ouder van een van onze spelers. Raymond bood aan zijn kennis over pedagogisch handelen ook in te zetten binnen onze jeugdopleiding voor wie daaraan behoefte had. De eerste reacties waren een beetje sceptisch. 'Wat gaat hij dan doen, hoe ziet dat er precies uit, op wiens stoel gaat hij mogelijk zitten?'

Dat veranderde meteen nadat Raymond begin januari op onze trainersdag twee langere sessies hield over pedagogisch handelen voor de onderbouw- en bovenbouwtrainers. Na afloop hoorde je nog nauwelijks sceptische reacties. Je

zag en voelde wel enthousiasme. De kern van zijn boodschap was: Probeer ook bij de club het kind een kind te laten zijn. Stap eens vaker af van het idee dat wij als volwassen trainers bij wedstrijden en trainingen precies weten hoe het allemaal moet. Stel je vaker vragen als: "Past wat ik wil voldoende bij de belevingswereld van datzelfde kind? Als een jeugdspeler iets niet doet wat ik heb aangegeven, is het dan ook meteen niet goed?"

Juist in die periode verschenen de e-learningcursussen 'Pedagogisch handelen' van De Voetbaltrainer voor Onderbouw, Middenbouw en Bovenbouw. Jeugdtrainers van JO17-15-13-12, enkele afdelingscoördinatoren, de hoofdtrainer van het eerste elftal en Raymond en ik hebben de e-learnings gevolgd. Soms de basisкурсus, vaker de uitgebreide versie. Meestal in koppels of drietalen, zodat de deelnemers tijdens de cursus ook onderling konden sparren en reflecteren. Nagenoeg iedereen was na afloop enthousiast. De gemiddelde tijdsinvestering was drie tot vier uur. Ik vind de theoretische onderbouwing in de e-learnings sterk. Er staan voldoende praktijkvoorbeelden in waarover ik deelnemers na afloop hoorde zeggen: "Daar kan ik bij mijn team direct iets mee."

Belangrijk is nu dat er binnen onze jeugdopleiding een vervolg komt om die opgedane kennis te laten beklijven. Bijvoorbeeld door op onze voetbalavonden voor trainers ook tijd te reserveren om telkens een van de modules uit de e-learning nog een keer op een scherm te bekijken, daarover met z'n allen in



discussie te gaan en afspraken te maken over hoe wij dat een plek kunnen geven in onze jeugdopleiding. Het is ook fijn dat er regelmatig updates van en aanvullingen op de inhoud van deze e-learnings komen. Sommige filmpjes uit de cursus zijn geschikt om op ouderavonden het gesprek met ouders aan te gaan over hun pedagogisch handelen en dat van de trainers.' 🗣️

Ook voor clubs

Individuele trainers kunnen diverse varianten van de e-learning over pedagogisch handelen volgen. Met of zonder studiepunten, voor trainers van spelers tot en vanaf 15 jaar. Clubs krijgen korting per trainer wanneer ze de cursus voor hun kaderleden aanschaffen.



Dennis Bekking over zijn werk in Maleisië

Werken aan een high-performance cultuur

Een trainer-coach die werkt met een groep spelers, een Hoofd Opleiding die werkt met een groep trainers, of een manager die (samen) met een afdeling probeert om doelstellingen te halen: in alle gevallen gaat het over 'leiding geven aan...' en 'samenwerken met...'. In en met een team ben je aan het werk om vooruitgang te bewerkstelligen. Maar wanneer je ergens nieuw begint, hóé ziet dat begin er dan uit? Welke stappen neem je op weg naar hetgeen je met elkaar wilt bereiken?



Dennis Bekking begon in 2001 bij de KNVB en maakte al snel de stap naar PEC Zwolle. In acht jaar bekleedde hij daar diverse functies, variërend van trainer-coach en Coördinator Jeugdopleiding tot Hoofd Jeugdscouting. In 2009 ging hij naar FC Twente/Heracles en eindigde daar na zeven jaar als Hoofd Jeugdopleiding. In 2016 werd hij bij Go Ahead Eagles, op 39-jarige leeftijd, de tot dan toe jongste Technisch Manager ooit in de Eredivisie. Op 1 december 2019 tekende hij voor drie jaar een contract in Maleisië. In het ambitieuze Aziatische land kreeg hij de opdracht mee om samen met Abdi Hassan (voormalig FC Twente) en Saad Ichalalène (voormalig Paris Saint-Germain) de Nationale Academie en het curriculum rondom de nationale jeugdteams vorm te geven. Na drie jaar werd Bekking door Selangor FC benaderd voor de rol als Technisch Directeur en besloot hij actief te blijven aan de andere kant van de wereld.

We praten over de vragen uit de inleiding met Dennis Bekking, die na periodes bij PEC Zwolle, FC Twente/Heracles en Go Ahead Eagles nu voor het vierde jaar in Maleisië werkzaam is. Eerst als Technisch Directeur van de Nationale Academie en momenteel in dezelfde functie bij Selangor FC. Hoe ziet zijn werk er als leidinggevende in een andere cultuur uit? Hoe bouwt hij een high-performance cultuur?

What does 'good' look like

Dennis Bekking: 'Na mijn periode in Deventer bij Go Ahead Eagles kreeg ik de kans om als Technisch Directeur van de National Academy aan de slag te gaan in Maleisië. In mijn ogen lag daar een uitdagende opdracht, want de jeugdopleidingsstructuur zoals wij die kennen bestaat daar niet. Vanuit een landelijk netwerk van regionale

opleidingscentra worden de beste talenten geïdentificeerd en geselecteerd. De beste spelers in de leeftijd van 13-18 jaar gaan vervolgens intern, en trainen en spelen dagelijks onder leiding van lokale, ambitieuze coaches. Ook volgen ze internationaal onderwijs. We hebben veel aandacht besteed aan het creëren van een topsportcultuur en -klimaat. En dat was interessant omdat het referentiekader op dit vlak voor Maleisiërs vaak anders is. Op de vraag 'What does good look like' komt een ander antwoord dan wij als Nederlanders verwachten.'

In Azië wordt voetbal volgens Bekking niet altijd als serieus carrièreperspectief gezien. Er gaat veel geld naar onderwijs. Maar met de komst en het succes van de National Academy is deze trend sterk aan het veranderen.

'Als we ook met clubs als Selangor FC structureel in staat zijn jonge spelers te integreren in het eerste elftal, dan zullen steeds meer spelers én ouders voetbal als een serieuze carrièreoptie gaan zien. In een land met zoveel talent en potentieel biedt dat enorm veel perspectief.'



Hoger plan

'Maleisië staat op plek 147 op de FIFA-ranglijst, heeft 32 miljoen inwoners en is acht keer zo groot als Nederland. Om te worden benaderd om leiding te geven aan een veranderingsproces dat landelijk het totale jeugdvoetbalopleidingsklimaat naar een hoger plan tilt, is natuurlijk een enorme eer. Na drie jaar kan ik zeggen dat we veel hebben bereikt, met de kwalificatie van de Onder 16 voor de AFC (Asian Football Confederation, red.) met een 5-1 overwinning op rivaal Indonesië als een van de hoogtepunten. Ik heb het project met pijn in het hart verlaten, maar na de geboekte resultaten werd het tijd om dezelfde missie op clubniveau, bij Selangor FC voort te zetten.'

In Maleisië hebben de meeste clubs alleen een Onder 18, Onder 20 en Onder 23. Daaronder zitten de talentvolle spelers dus bij de National Academy. Indien meer clubs een academie starten, meer talent een kans krijgt en er kwalitatief betere competities georganiseerd worden, zal dit het opleidingsklimaat in Maleisië een enorme impuls geven. Volgens Bekking is het daarom essentieel dat er een *sustainable pathway* komt.

Anders denken

'Momenteel worden bij veel Maleisische Super League Clubs nog dure buitenlandse spelers aangekocht. Maar het zelf opleiden van spelers, het *team value management* en het creëren van waarde middels opleiden zijn bewezen meer efficiënte methodes om de waarde van spelers en daarmee de club te vergroten. Zeker wanneer deze jonge spelers vervolgens ook nog eens voor het nationale elftal gaan uitkomen. Selangor FC heeft een goede reputatie op het gebied van het aantrekken van jonge talentvolle spelers. Door het professionaliseren van de pathway en het uitbreiden van de academie moeten er niet alleen spelers worden ontwikkeld, maar ook structureel geïntegreerd worden op het niveau van het eerste elftal. Willen we dat bereiken, dan zal men anders moeten gaan denken. Het in gang zetten en het leiden en begeleiden van dit veranderingsproces is waar het uiteindelijk om draait binnen mijn rol als Technisch Directeur.'

Als trainer-coach, HO of TD heb je te maken met verander- en verbeterprocessen. In diverse functies in een voetbalorganisatie is daarom sprake

van leiderschap. Een belangrijk element daarbij is het ontwikkelen van een gezamenlijke ambitie. Je wilt je mensen 'mee krijgen', op weg naar dat hogere doel. Helder communiceren over doelen en verwachtingen, maar ook het (bij) sturen en het creëren van draagvlak maakt dat leidinggeven bij tijd en wijle best complex is.

Groepsprestatie

'De perfecte leider bestaat niet. Leiderschap kan daarom omschreven worden als een groepsprestatie. Als de perfecte leider niet bestaat, maar perfect leiderschap wel wordt nagestreefd, kan men door elkaar aan te vullen ver komen. Als leiderschapsteam neem je de individuele kracht als vertrekpunt, en compenseert eventuele zwaktes door een complementair team samen te stellen. Dit wordt door David Pendleton goed omschreven in het boek *'Leadership, all you need to know'*. Ik denk dat je als leidinggevende moeite moet doen om te zorgen dat er een cultuur ontstaat waar medewerkers zich vrij en veilig voelen om hun meningen met je te delen. Als het je vervolgens lukt om deze mensen bij elkaar te brengen en zij elkaar gaan aanvullen, is het de uitdaging

om van daaruit een klimaat te creëren waarin je tot groei en verandering kunt komen.'

Om die verbetering/verandering te doen slagen, vindt Bekking het onderwerp 'cultuur' van essentieel belang.

Investeren

'In een organisatie kan het verleidelijk zijn om vanuit de structuur te denken, bijvoorbeeld vanuit het oogpunt van efficiëntie. Wie staat waar in de organisatie? Vanuit zowel praktijk als literatuur is echter ruimschoots gebleken dat niet de structuur, maar juist cultuur binnen een organisatie doorslaggevend is. Deze cultuur vindt zijn oorsprong in de impact die je als organisatie wilt hebben, ook wel 'bestaansrecht' genoemd. Het laat zich het beste vertalen in de wijze waarop je met elkaar omgaat en hoe je deze impact wilt vormgeven. De eisen die je aan jezelf en anderen stelt horen daarbij, maar ook normen en waarden die je met elkaar afspreekt.'

Het feit dat een structuur duidelijk van ondergeschikt belang is, wordt bijvoorbeeld benoemd door Owen Eastwood, de auteur van het boek 'Belonging'. Eastwood is tevens succesvol high-performance coach bij de All Blacks (nationale rugbyteam Nieuw-Zeeland) en bij het nationale voetbalelftal van

Engeland. Eastwood stelt dat het behalen van succes voor zeventig procent afhankelijk is van de cultuur op de werkvloer en de wijze waarop mensen met elkaar samenwerken. Het neerzetten van een high-performance cultuur begint dan ook met het investeren in de mensen met wie je werkt.

den, de link naar wat er op het veld gebeurt moet óók meer zichtbaar worden. Dit moet uiteindelijk onder andere resulteren in het opzetten van een volledige academie, met een herkenbare rode draad en speelstijl. Maar hoe begin je? Een eerste stap in zo'n proces is de huidige situatie analyseren en de visie omschrijven: 'What does 'good' look

Het neerzetten van een high-performance cultuur begint met het investeren in de mensen met wie je werkt

Aan het investeren in mensen gaat nog een stap vooraf. En die stap gaat over de waarom-vraag. Een aanstelling van een HO, of in het geval van Bekking een TD, gaat dikwijls gepaard met een opdracht. Men wil iets verbeteren, en is op zoek naar iemand die dat proces van verbetering vorm wil geven.

Over hoe je begint

'Bij Selangor FC is het van belang dat de identiteit duidelijker omschreven wordt. Het 'verhaal achter het voetbal' moet niet alleen sterker weggezet wor-

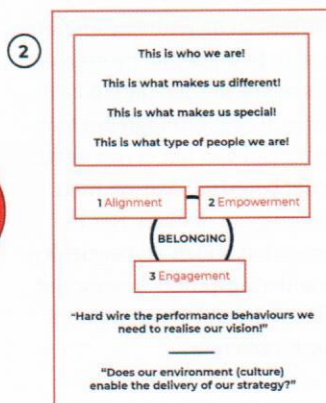
like.' Op basis daarvan worden kortere- en langeretermijndoelen geformuleerd. Dit is echter de harde kant. Minstens net zo belangrijk is het om in kaart te brengen wat veranderingsprocessen doen met organisaties en mensen, én welke impact ze hebben op de heersende cultuur. Dit vanuit de kaders en pijlers van de beoogde high-performance cultuur die wordt nagestreefd.'

Binnen Selangor FC wordt de huidige identiteit vooral ontleend aan prijzen (en status) behaald in het verleden. Op de vraag hóé deze prijzen zijn behaald, komt niet direct een concreet antwoord. Bekking merkte dus al snel, dat hij helemaal terug moest naar het begin, op zoek naar die identiteit. Waarom zijn we wie we zijn? Wat is ons bestaansrecht? Als we de dingen beter willen gaan doen, hoe ziet dat 'beter' er dan uit en hoe komen we daar? *How can we relive the greatness of the past?*' Bij de zoektocht naar die identiteit maakt hij gebruik van het model van John Kotter (zie afbeelding 2, red.).

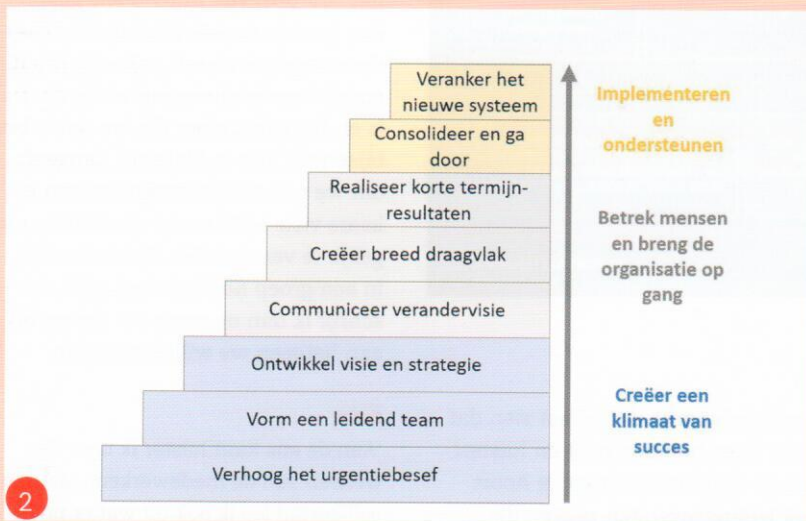
Noodzaak

'De eerste stap in het model van Kotter (Verhoog het urgentiebesef, red.) is volgens mij een heel essentiële. Het besef dat als je iets in gang wilt zetten, er een noodzaak moet zijn. Is die noodzaak of urgentie duidelijk? Waarom gaan we dit

IDENTITY Culture & Ambition



John Paul Kotter ontwikkelde in 1995 het acht-fasen model. Het doel van het model is het succesvol implementeren van veranderingen in een organisatie. Bekking gebruikt dit model in zijn functie als TD bij Selangor FC.



2 Acht-fasen model John P. Kotter.

en vaak moet er op de korte termijn gepresteerd worden. Maar het gaat erom waar de focus ligt, want het één sluit het ander niet uit. Een tweede verschil heeft te maken met de wijze waarop je elkaar benadert. In Nederland zijn we direct en dat is duidelijk anders dan hier. Daar houd je als leidinggevende rekening mee. We kunnen het in Nederland zakelijk gezien oneens zijn, maar wel privé prima door één deur kunnen. Tegelijkertijd vind ik dat in Nederland dat directe ook makkelijk doorslaat naar onbeschoft of bot. In Maleisië is men voorzichtiger en brengt men zaken genuanceerder. Het is een manier van communiceren waar ik meer waardering voor heb gekregen. Het geeft mensen de tijd, ruimte en veiligheid om te reageren op de manier waarop zij willen reageren. Veel en misschien nog meer dan in Nederland heeft wat je hier als leidinggevende doet te maken met communicatie, de sociale context en het opbouwen van relaties.'

doen? Is die noodzaak er niet, waarom zouden mensen er dan energie in steken? Ik zeg er ook expres 'duidelijk' bij, want de noodzaak kan voor de club of voor jou als leidinggevende misschien wel duidelijk zijn, maar is dat voor iedereen binnen of buiten de organisatie zo? Is een noodzaak al aan de oppervlakte zichtbaar, of is het eerst zaak om een noodzaak in alle lagen zichtbaar te maken?'

Volgens Bekking is *managing expectations* erg belangrijk. En dat je binnen alle lagen van de organisatie dezelfde missie deelt en uitdraagt. Dit laatste wordt *alignment* genoemd. Een van de eerste stappen die je daarna neemt, is dat je in gesprek gaat met medewerkers en dat je bewustwording creëert. Wie zijn we, waarom zijn we hier? Waarom doen we wat we doen?

Sparren

'In je rol als TD heb je rekening te houden met de omgeving waarin je werkt. Culturele verschillen spelen een belangrijke rol. In Nederland willen we graag 'meedenkers', we willen het vooral samen doen. In Maleisië ligt dat toch

anders. Jij zegt hoe het moet, de mensen voeren het uit. Ergens lijkt dat prettig, want mensen hier zijn van nature volgzzaam. Tegelijkertijd verwachten ze dat jij het allemaal bedenkt en dat jij betekenis toevoegt. Maar het vormgeven of versterken van een clubidentiteit is niet iets dat bij één werknemer of leidinggevende ligt. Zoiets moet middels samenwerking toch echt vorm krijgen op de werkvloer.'

Bekking vindt dat het werken als leidinggevende in een andere cultuur ook veel nieuwe inzichten met zich meebrengt. Waar we in Nederland veel praten over de balans tussen werk en privé, vind je die balans volgens hem in Azië vanzelf.

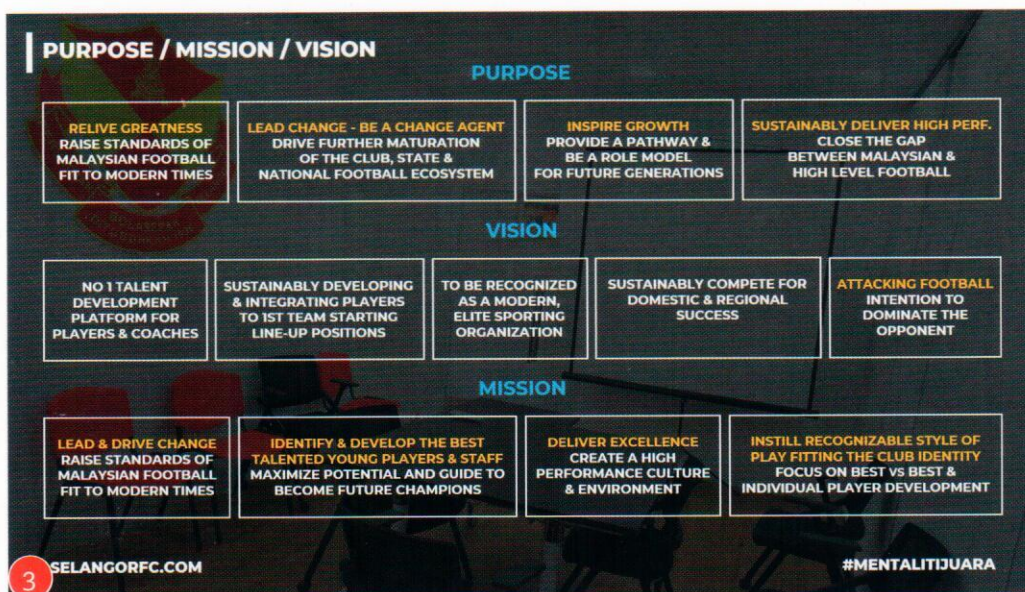
Reageren

'Ik ben van nature niet zo'n geduldig persoon, maar in Maleisië word je daar min of meer toe gedwongen. De focus ligt vooral op het hier en nu, de korte termijn. Terwijl ik meer mijn energie haal vanuit het werken op de langere termijn. Wat is die stip op de horizon en hoe werken we daarnaartoe? Je krijgt in de voetballerij niet altijd de tijd

Even terug naar de opdracht die Bekking heeft gekregen bij Selangor FC. Hoe geef je zo'n verbeterproces, wetende dat je juist moet investeren in de cultuur, vervolgens vorm? Voor Bekking start het verbeterproces met het formuleren van een *purpose*. Dit doe je na een grondige analyse van het ontstaan en de geschiedenis van een organisatie. Toch moet je *purpose* niet verwarren met 'doelstelling'. Een *purpose* gaat verder, het gaat om wat mensen in een organisatie drijft.

Weer groot worden

'Je *purpose* of missie geeft focus. Je bepaalt welke acties ingezet moeten worden, om te bereiken wat we willen bereiken. Het geeft richting in wat je wél, maar ook juist in wat je níét doet. Het formuleren van een *purpose* geeft betekenis aan alles wat erna volgt, dus je moet er goed de tijd voor nemen. Een holle *purpose* kan leiden tot een gebrek aan zowel *alignment* en *commitment* van mensen binnen de organisatie. Binnen Selangor FC hebben we de *purpose* niet zozeer in het verleden, maar juist in de toekomst gevonden. Dit klinkt



Purpose/mission/vision.

raar, maar is eigenlijk heel logisch. Weer 'groot' worden in veranderende tijden vraagt om een andere aanpak. Doen wat er altijd gedaan is past niet meer en leidt niet meer tot het gewenste resultaat. De weg naar die verandering heeft met cultuur te maken. Scherper gesteld: met de karakteristieken van high-performance organisaties. Waarom zijn die dan structureel high-performing en wat zijn de pijlers die daaraan ten grondslag liggen? Daar zijn we naar op zoek gegaan.'

Zodra je je purpose, visie en missie helder hebt, het is goed omschreven en het is duidelijk voor iedereen, dan gaat het volgens Bekking om de vertaling. Hoe vertaal je het naar wat er op het veld gebeurt, naar je speelstijl en spelprincipes?

'Als iedereen zich verbindt aan een gezamenlijk doel en zich onderdeel voelt uitmaken van een identiteit of zelfs familie, dan is dát zeer krachtig en geeft het een *sense of belonging* waarop de cultuur haar fundament vindt. Ik benoem dat ook dagelijks: als jij denkt dat wat je doet bijdraagt aan onze missie, dan ga je er mee door. Draagt het er niet aan bij? Stop er dan mee. Als je dit gedachtegoed goed wegzet, wordt keuzes maken een stuk eenvoudiger.'

Open deur

'Het concreet maken van wat je wilt is belangrijk. Als leidinggevende is het

daarbij belangrijk dat je laat zien dat je een open houding hebt en luistert naar de input die je krijgt. Je hoort vaak leidinggevendenden zeggen dat

'hun deur altijd open staat', maar in hoeverre is dat écht zo? Ik ben ervan overtuigd dat je juist door zelf open te staan en makkelijk benaderbaar te zijn, de mensen aan wie je leiding geeft echt vooruit kunt helpen. In de loop der jaren ben ik meer en meer het voordeel van individuele gesprekken gaan inzien. Je kunt makkelijker doorvragen, én haalt ook echt input op bij degene die tegenover je zit. Dan is er dus een trainer die, en dat is best bijzonder hier in Maleisië, aangeeft dat we moeten proberen om van elkaars visie te leren en verschillen niet gelijk te veroordelen. Zoiets had hij in een groep nooit gezegd. Kijk, dát schrijf ik dan op want dat draagt bij aan hetgeen we willen bereiken.'

Kar

'Aan de ene kant luister ik naar de wensen van de medewerkers. Maar tegelijkertijd leg ik ook uit wat er nodig is

Vragen stellen

Om de vertaling van de karakteristieken van een high-performance organisatie naar de werkvloer voor iedereen inzichtelijk en toepasbaar te maken, maakt Bekking gebruik van de pijlers van een optimaal leerklimaat (NMC Bright). De pijlers betreffen een praktische vertaling naar de vereisten voor een gedegen opleidingsklimaat voor talentvolle voetballers.

In individuele gesprekken die Bekking voert aan de hand van deze pijlers, wordt stilgestaan bij onderstaande vragen:

- Wat is voor jou een optimaal leerklimaat?
- Wat zijn key focus points en wat is absoluut essentieel?
- Hoe ga jij daar aan bijdragen?
- Wat zijn jouw verwachtingen naar anderen toe (collega's en management)?
- Wat betekent dit voor onze core values?





Coach Manifest met Normen en Waarden.

om tot presteren te komen. Welke voorwaarden moeten we met elkaar creëren om te kunnen presteren? Maar vooral ook: met wie? Want er zijn altijd mensen binnen een organisatie die liever niet willen veranderen, die willen dat het blijft zoals het was. Bij een club heb je als TD te maken met stakeholders, met verschillende belangen. In Maleisië kijkt men heel erg naar diploma's en kwalificaties. Ik vind dat van minder belang en neem graag het principe 'Hire for attitude as much as skill' als vertrekpunt. In organisaties heb je namelijk te maken met drie types. Je hebt mensen die de kar trekken, mensen die op de kar zitten en meegaan, én mensen die achter de kar hangen en de hakken in het zand zetten. Die laatste groep wil vaak niet veranderen. Ik denk dat je vooral in die eerste twee groepen de tijd en energie moet steken. Dat be-

tekt dat je als leidinggevende soms keuzes maakt die niet door iedereen worden begrepen.'

Op tafel

'Je kunt deze vragen zien als een voorwaarde voor het in kaart brengen van de wenselijke bedrijfscultuur, en eigenlijk maakt het niet uit bij welke club of organisatie je zit. Dankzij die vragen komen mooie dingen op tafel. Neem iemand die zei: 'We respecteren elkaars mening, en gebruiken die waar mogelijk in ons voordeel.' Maar ook: 'We respecteren 'tijd'. Dus als een vergadering om 12 uur start, dan zorg je dat je er bent. Uiteindelijk kom je na al die gesprekken tot een manifest (afbeelding 5, red.), waar alle normen en waarden op staan. Hoe gaan wij hier met elkaar werken? Ook al ben ik degene die het proces stuurt, er zit geen enkel punt van mij

bij. Het is echt iets van de organisatie geworden.'

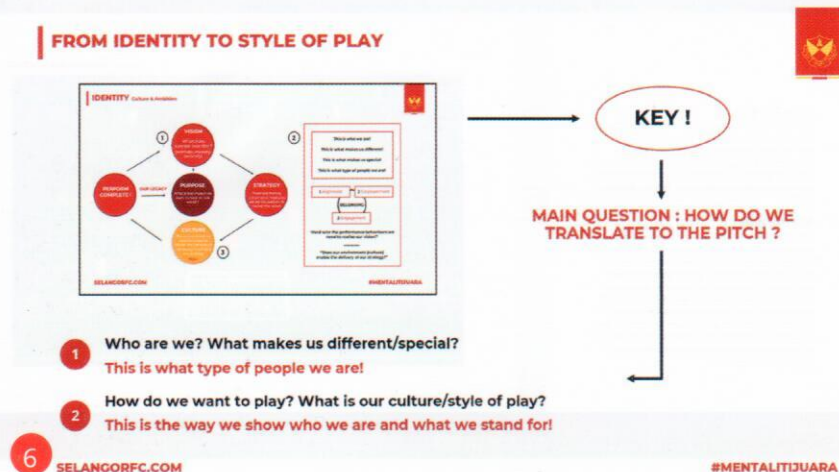
De gewenste omgangsnormen zijn samen, via de pijlers van het optimale leerklimaat, bepaald. Ook is er duidelijkheid omtrent de vereiste ingrediënten voor een succesvolle *development pathway*. Dan word je volgens Bekking daarna steeds meer gedwongen om te gaan omschrijven wat dingen betekenen.

Proces

'Als leidinggevende ben je voortdurend bezig om zaken inzichtelijk, concreet en meetbaar te maken. Hoe ziet de beste coach eruit? Wat zijn voor ons de beste spelers, passend bij onze speelwijze en het type voetbal dat wij willen spelen? Vindt dit type voetbal zijn oorsprong in wie we willen zijn? Draagt het bij aan onze identiteit en kunnen we zo succesvol zijn in de toekomst? Door antwoord te vinden op deze vragen geef je betekenis aan de verbetering die je wilt doorvoeren. Het moet beter, maar hoe definiëren we 'beter' en hoe maken we dat tastbaar in onze organisatie? Dat tastbaar maken heeft meer te maken met het proces dan met het resultaat. De focus op proces is een kenmerk van een high-performance organisatie.'

Poster

'Het ontworpen Coach Manifest met Normen en Waarden hebben we op reuzeformaat laten afdrucken en is als wallpaper aangebracht op de muur van ons kantoor. Zoals ik al aangaf heeft het proces voorrang boven het resultaat. Dus natuurlijk is het niet zo dat als iemand een keer te laat is, er gelijk naar de muurposter wordt gewezen. Echter wat we merken is dat de bewustwording toeneemt. En vervolgens is het voor mij als leidinggevende zaak om, vanuit die afspraken, de vertaling te gaan maken naar het voetbalveld (afbeelding 6, red.). Want dáár moet het uiteindelijk gebeuren.'



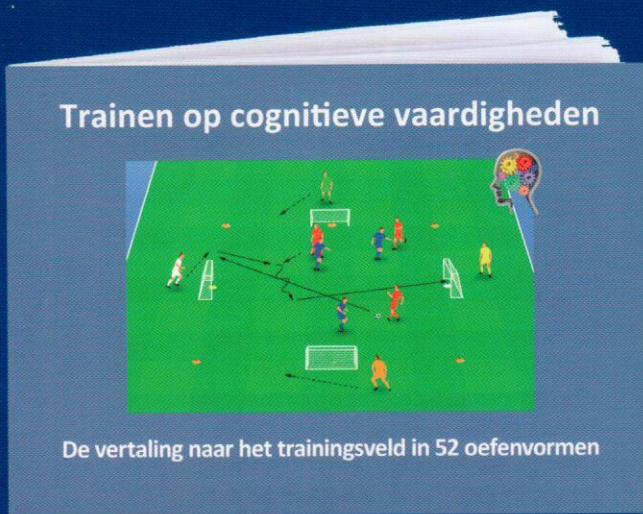
From identity to style of play.

Over de vertaling naar het veld gaan we het met Bekking hebben in een artikel dat in het najaar in dit vakblad zal verschijnen.

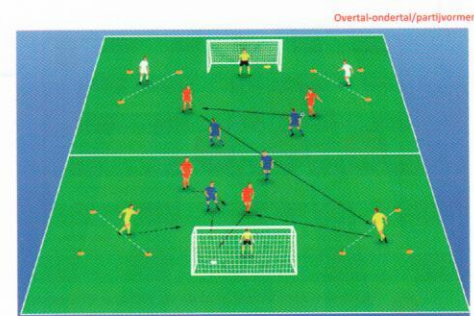
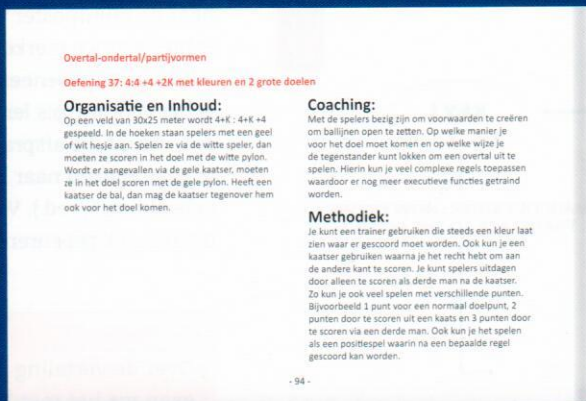


Trainen op cognitieve vaardigheden

De vertaling naar het trainingsveld in 52 oefenvormen



De voetbalontwikkeling van spelers wordt steeds complexer. Waar het vroeger ging om het 'leren' voetballen, wordt tegenwoordig ook gekeken naar andere voetbalvaardigheden dan techniek en tactiek. Voetbal als denksport, met een grote rol voor cognitieve vaardigheden. Wat houdt die term precies in? In dit boek wordt het thema van cognitieve vaardigheden theoretisch ingeleid, waarna in 52 trainingsvormen suggesties worden gedaan om aandacht te geven aan de onderlinge communicatie, de awareness, de creativiteit, het spelinzicht, de handelingsnelheid, de reactiesnelheid en de positionering door spelers.



Dit boek is nu verkrijgbaar in de shop van De Voetbaltrainer voor slechts €14,95. Ben je abonnee? Dan profiteer jij van 7,5% korting.

Ga naar voetbaltrainer.nl/trainersshop



De VoetbalTraine