

**LEAD LIKE A COACH**

Leesexemplaar



# LEAD LIKE A COACH

7 TOPSPORTPRINCIPES VOOR LEIDERS

PAUL VAN DEN BOSCH

P E L C K M A N S



**INLEIDING**

**9**

**HOOFDSTUK 1**

**STEL JEZELF IEDERE AVOND DE VRAAG: WAT HEB IK VANDAAG  
GEDAAN OM MIJN MENSEN BETER TE MAKEN?**

**17**

**HOOFDSTUK 2**

**TEAMCOACHING BEGINT MET INDIVIDUELE COACHING**

**39**

**HOOFDSTUK 3**

**JE MOET NIET HARD MAAR SLIM TRAINEN**

**69**

**HOOFDSTUK 4**

**DATA ZIJN SECUNDAIR**

**103**

**HOOFDSTUK 5**

**LEG DE PUZZEL ZELF**

**127**

**HOOFDSTUK 6**

**HET DRAAIT ALLEMAAL OM COMMUNICATIE**

**151**

**HOOFDSTUK 7**

**NIET MET DE VINGER WIJZEN**

**181**

**NAWOORD**

**203**



***'I MISSED MORE THAN 9,000 SHOTS IN MY CAREER. I'VE LOST ALMOST 300 GAMES. 26 TIMES I'VE BEEN TRUSTED TO TAKE THE GAME WINNING SHOT AND MISSED. I'VE FAILED OVER AND OVER AGAIN IN MY LIFE. AND THAT IS WHY I SUCCEEDED.'***

**▶▶▶▶▶ Michael Jordan**



Leesexemplaar



# INLEIDING

Leesexemplaar

Toen ik in 2015 mijn boek *Coach voor het leven* schreef, noemde ik het – misschien wel een beetje voorbarig – mijn coachtestament. Nochtans verscheen even later *Act like a coach* met een veertigtal ‘lessen’, gericht aan leiders uit de bedrijfs- en de sportwereld. Maar er ontbrak nog iets. Terwijl het eerste boek het anekdotische verhaal was van mijn eigen coachcarrière, bestond het tweede boek uit los van elkaar staande verhalen en tips. Wat ik nog miste, was het totaalplaatje.

Daarom ontstond langzaam het plan om nog een boek over coaching te schrijven, dit keer wel met dat totaalplaatje voor ogen. Het idee dat de principes van sportcoaching succesvol toegepast kunnen worden in een zakelijke omgeving, vormt de ruggengraat van dit boek.

De uiteindelijke doelstelling is de lezer te voorzien van inzichten en technieken om niet alleen zichzelf, maar ook medewerkers, teams en de volledige organisatie naar een hoger niveau te tillen. De sportwereld – die zo gefocust is op excelleren en op een constant streven naar verbetering – biedt immers een schat aan kennis en informatie, die haast een-op-een vertaald kan worden in de bedrijfswereld.

Natuurlijk besef ik ook dat de vergelijking tussen de sport- en de bedrijfswereld niet helemaal opgaat. Als coach heb ik immers bijna altijd de luxe gehad om te mogen werken met atleten en teams die uitdrukkelijk voor mij kozen. Ik had zelf ook altijd de keuze om al dan niet in te gaan op de vraag om hun coach te worden. Met dit gegeven als basis is de kans om succesvol samen te werken vele malen groter dan in het bedrijfsleven, waarin leidinggevend niet altijd hun medewerkers kunnen kiezen en medewerkers

meestal geen enkele inspraak hebben bij de keuze van hun leidinggevende. Maar uiteindelijk blijven de principes om mensen te laten groeien wel dezelfde, al zijn ze in het bedrijfsleven soms moeilijker te implementeren.

Opgelet, het gaat niet om het simpelweg toepassen van een reeks technieken. Belangrijk is de 'human touch', het adequaat kunnen toepassen van soft skills, die inspelen op de diepere menselijke behoeften en motivaties. Ondanks de sterk toegenomen digitalisering en de onstuitbare opkomst van artificiële intelligentie blijkt de nood aan deze vaardigheden groter dan ooit. De tijd waarin 'Omdat ik het zeg!' een wet was, is lang voorbij. De jongeren van nu zijn niet meer de jongeren van vijftig jaar geleden. Vandaag kijken ze anders naar de wereld, ze zijn een pak mondiger en voor hen is de balans tussen werk en privé belangrijker dan loon, een bedrijfswagen of welke andere bedrijfsvoordelen ook.

Daarnaast geven de vele schandalen in verband met grensoverschrijdend gedrag ook aan dat de nood aan psychologische veiligheid groot is in zowel de bedrijfs-, sport- en mediawereld als in politieke en academische kringen. Het creëren van die veiligheid vereist vaardigheden, zoals duidelijke communicatie, transparantie, vertrouwen, zelfreflectie en respect. Dat zijn stuk voor stuk eigenschappen van de echte leider, die in staat is mensen te inspireren, te motiveren en vooral te laten groeien. En daarover gaat dit boek.

Dit boek is meer dan alleen een verzameling van principes en theorieën. Met tal van voorbeelden uit zowel de sport- als de bedrijfs-wereld leg ik de link tussen deze twee werelden en illustreer ik hoe je mensen beter kunt maken. De ervaringen uit mijn 35-jarige

coachingcarrière vormen hier de leidraad en zijn bedoeld om de lezer te inspireren en uit te rusten met tools om niet alleen de mensen om zich heen te verbeteren, maar ook zichzelf.

Het zal de lezer zeker opvallen dat er beduidend meer voorbeelden uit de sport- dan uit de bedrijfswereld aan bod komen, en dat deze voorbeelden meer concreet, en meer met naam en toenaam, worden beschreven dan de voorbeelden uit de bedrijfswereld. Dat komt omdat de sportwereld mijn biotoop is, en omdat het mijn doel is om met dit boek handvatten en inspiratie aan te reiken vanuit de sport- naar de bedrijfswereld. Nochtans heb ik heel wat ervaring in de bedrijfswereld, als zaakvoerder van ASD Consult, als medeoprichter van Energy Lab, als medeorganisator van de jaarlijkse CEO Summit en als spreker in een paar honderd bedrijven tijdens de voorbije tien jaar. Dit zorgt ervoor dat ik een behoorlijk groot netwerk en inzicht heb opgebouwd in de bedrijfswereld. De beschreven voorbeelden zijn dan ook onderbouwd en echt bestaand, gebaseerd op eigen ervaring en op de vele gesprekken met bedrijfsleiders, medewerkers en hr-verantwoordelijken. Uit respect voor de betrokken personen worden de bedrijfsvoorbeelden die mogelijk minder positief zijn, meer veralgemeend weergegeven. Maar laat wel duidelijk zijn dat ik heel wat bedrijfsleiders en leidinggevendenden heb ontmoet, die hun mensen op een respectvolle en coachende manier aansturen.

*Lead like a coach* is opgebouwd rond zeven – soms misschien wel wat controversiële en onverwachte – principes uit de topsport. Deze principes vormen ook een kapstok voor andere gerelateerde principes. Ik heb geprobeerd om op die manier mijn volledige visie over het coachen van mensen weer te geven.

Het eerste hoofdstuk – Stel jezelf iedere avond de vraag: wat heb ik vandaag gedaan om mijn mensen beter te maken? – richt zich op een van de essenties van leiderschap en coaching: de dagdagelijkse inzet voor de groei en ontwikkeling van anderen. Dat principe, dat essentieel en als vanzelfsprekend wordt beschouwd in de sportwereld, moedigt leiders aan om niet alleen te focussen op cijfers, targets, marges en ebitda. Het nodigt veeleer uit om te focussen op het positief aansturen van de mensen die al deze cijfers moeten realiseren. ‘Mensen zijn onze belangrijkste assets’ mag geen hol begrip zijn.

In het tweede hoofdstuk – Teamcoaching begint met individuele coaching – wordt beschreven hoe het bouwen van sterke teams in zowel de sport als in het bedrijfsleven begint bij het erkennen en ontwikkelen van de individuele sterke punten van elk teamlid. Dit hoofdstuk benadrukt de noodzaak om elk lid van het team te beschouwen als een uniek individu, dat eerst en vooral individueel gecoacht moet worden om van daaruit te komen tot een meer samenhangend, veerkrachtig en succesvol team.

Het derde hoofdstuk – Je moet niet hard maar slim trainen – focust op efficiëntie en intelligentie in training en ontwikkeling. In de sport is hard trainen niet moeilijk. De meeste atleten zijn immers bereid om door de muur te gaan om hun doelen te bereiken. Maar dikwijls is dat niet de beste methode en vaak is het zelfs de kortste weg naar prestatieverlies. Slim trainen, met een juiste afwisseling tussen individuele belastbaarheid en aangepaste relaxatie, is een pak moeilijker. Dat principe, cruciaal in de sport, is even relevant in het bedrijfsleven, waarin vandaag de zoektocht naar de meest effectieve manier om doelen te bereiken zonder uitputting of burn-out, meer dan ooit van essentieel belang is.

Hoewel het verzamelen en interpreteren van data vandaag ongetwijfeld bijzonder belangrijk is en nog steeds aan belang wint, wordt in het vierde hoofdstuk – Data zijn secundair – aangegeven dat bij het aansturen en beter maken van mensen de human touch in de meest brede betekenis primeert boven het gebruik van deze data. De kern van coaching ligt immers in de eerste plaats in het begrijpen en beïnvloeden van menselijk gedrag en menselijke emoties. Data spelen hierin een belangrijke, maar vooral ondersteunende rol.

Het vijfde hoofdstuk – Leg de puzzel zelf – benadrukt het belang van proactief leiderschap. Wie wacht tot en ervan uitgaat dat de puzzelstukjes uiteindelijk wel goed zullen vallen, komt veelal bedrogen uit. De puzzel juist leggen is een uitdagend proces. Het impliceert onder meer dat je je eigen mogelijkheden kent, dat je kunt inschatten of je al dan niet het best ingaat op voorbijkomende rages, dat je een sterke eigen visie ontwikkelt en daarin ook gelooft en dat je beseft dat falen mag, zolang je er ook uit leert.

Het zesde hoofdstuk – Het draait allemaal om communicatie – belicht de effectieve communicatie, het fundament van elke succesvolle relatie, zowel op het sportveld als in de bestuurskamer. Dit hoofdstuk gaat dieper in op de kunst en de wetenschap van communiceren, waarbij de nadruk ligt op empathisch luisteren, duidelijkheid en constructieve feedback. Het biedt inzichten in de manier waarop effectieve communicatie niet alleen misverstanden kan voorkomen en conflicten kan oplossen, maar ook kan dienen als een krachtig instrument voor sterk leiderschap.

In het zevende en laatste hoofdstuk – Niet met de vinger wijzen – gaat het om een fundamentele waarheid: echte leiders nemen ownership en de daarbij horende verantwoordelijkheid voor hun acties. In de sport en in het bedrijfsleven markeert het moment waarop toppers systematisch beginnen de verantwoordelijkheid van zich af te schuiven, een keerpunt dat vaak leidt naar het einde van hun carrière aan de top. Dit hoofdstuk gaat over het belang van zelfreflectie, verantwoordelijkheidsgevoel en het constant zoeken naar zelfverbetering, ongeacht de uitdagingen of mislukkingen onderweg.

Na meer dan 35 jaar coaching is *Lead like a coach* vandaag dus een feit. Dat dit boek met een kijk op het globale coachingplaatje er niet eerder is gekomen, heeft misschien een grondige reden. Zelf heb ik gedurende de voorbije 35 jaar voortdurend een veranderingstraject ondergaan. Het begeleiden van atleten was elke keer opnieuw een uitdaging. Deze begeleiding verliep soms met vallen en opstaan, maar van elk nieuw traject leerde ik. Daarom denk ik dat ik 35 jaar ervaring nodig had om dit boek te kunnen schrijven. Misschien dat ik nu wel kan spreken van mijn coachtestament. Dat bekijk ik nog weleens over een vijftal jaar.

Veel leesplezier

Paul Van Den Bosch

Mei 2024





**HOOFDSTUK 1** ▶▶▶▶▶

**STEL JEZELF IEDERE AVOND  
DE VRAAG: WAT HEB IK  
VANDAAG GEDAAN OM MIJN  
MENSEN BETER TE MAKEN?**

Bij het opruimen van mijn kasten stuitte ik op de cursus ‘Trainingsleer’ van Edmond ‘Mon’ Vanden Eynde (1924 – 1989), de legendarische atletiektrainer van onder meer olympische medaillewinnaars en wereldrecordhouders Ivo Van Damme en Gaston Roelants, maar ook van nog zo veel andere topatleten. Ik werd teruggekatapulteerd naar de tijd toen ik les kreeg van Mon, lang geleden tijdens mijn jaren aan het ‘Sportkot’ van de KU Leuven. Het was een tijd waarin de sportwetenschap nog in de kinderschoenen stond, maar de passie voor het verbeteren van de atleet centraal stond. Vandaag beseft ik dat mijn visie op sport en coaching toen, door Mon, werd gevormd. ‘Als je het principe van supercompensatie onder de knie krijgt, dan word je een goede trainer. Het is een gemakkelijk te begrijpen principe, maar zó moeilijk toe te passen’, was een van zijn uitspraken die me altijd zijn bijgebleven. Mon was niet zomaar een docent. Hij was een visionair in een tijdperk waarin de wetenschap achter sportprestaties nog aan het ontluiken was. Ik keek enorm naar hem op, niet alleen vanwege zijn prestaties in de atletiekwereld, maar ook vanwege zijn benadering van coaching en mentorship.

Ik voel me schatplichtig aan Mon. Het is een schatplichtigheid die verdergaat dan louter de trainingsleer die hij ons gaf. Het is een schatplichtigheid aan de filosofie van respect, hard werk en de eeuwige zoektocht naar verbetering, die hij belichaamde. Het thema ‘Lead like a coach’, dat centraal staat in mijn presentaties, vindt zijn oorsprong in de visie van Mon.

Mijn schatplichtigheid aan hem is niet alleen een erkenning van de kennis en vaardigheden die ik heb opgedaan dankzij hem, maar ook een eerbetoon aan de manier waarop hij als mens en

coach zijn stempel op mij heeft gedrukt. Het is een schatplichtigheid die ik koester en die ik, in de geest van Mon, hoop te hebben doorgegeven aan andere coaches.

## ►► FOCUS OP DE MENS

Mon is mijn grote inspirator geweest om coach te worden. Hij heeft ervoor gezorgd dat ik de passie kreeg om anderen beter te maken. Mensen laten groeien blijft voor mij de essentie van coaching en leiderschap. Daarom zouden leidinggevenden zich elke avond de vraag moeten stellen: wat heb ik vandaag gedaan om mijn mensen beter te maken? Jammer genoeg gebeurt dat niet voldoende. De vragen die gesteld worden, zijn eerder: 'Hoe waren de cijfers vandaag? Scoren we vandaag beter of slechter dan exact een jaar geleden?' Of nog: 'Zitten we op schema om de vooropgestelde groei te realiseren?' De vraagstelling maakt het verschil tussen een leider en een manager.

Een jonge, beloftevolle manager, die voortdurend onder zware druk stond van zijn CEO en de raad van bestuur van het bedrijf om de vooropgestelde targets te realiseren, vertelde me dat zijn CEO met hem al heel veel gesprekken had gehad over cijfers, de omzet, marges en ebitda. Maar nooit ging het over de manier waarop hij die cijfers moest realiseren. Dat loopt dikwijls slecht af. Ook hier. De manager was ongelukkig over de manier van aansturen, die bijna uitsluitend was gebaseerd op het onophoudelijk druk zetten, de CEO dan weer over het resultaat dat onvoldoende was. De manager besliste uiteindelijk om het bedrijf, waarvoor hij met hart en ziel gewerkt had, te verlaten.

Vanzelfsprekend zijn de cijfers belangrijk. En uiteraard is een bedrijf geen democratie, waarin alles bij stemming kan gebeuren. Maar een goede leidinggevende, iemand die ook een echte leider is, is behalve taakgericht, in de eerste plaats mensgericht. Hoe kan het ook anders? Het zijn uiteindelijk de mensen die hij aanstuurt, die het beoogde resultaat moeten realiseren. Hoe beter je mensen zijn, des te meer kans dat de resultaten zullen volgen.

**▶▶ MENSEN LATEN GROEIEN BLIJFT  
DE ESSENTIE VAN COACHING EN  
LEIDERSCHAP.**

Vanuit mijn ervaring als topsportcoach kijk ik met grote ogen naar het louter resultaatgericht aansturen en pushen van medewerkers. Mijn atleten streven uiteraard ook stevige doelen na. Mochten ze dat niet doen, dan zouden ze geen toptleten zijn. Maar ik help hen niet door alleen maar te focussen op die doelen op zich. Meer nog, ik ben zelden of nooit echt bezig met die doelen.

Begin jaren negentig kreeg triatlon veel aandacht in de Belgische media. Ik had in die tijd een professioneel triatlonteam onder mijn hoede. De hoofdsponsor was voedingsgigant Nestlé en op het shirt van mijn atleten stond 'LION', de naam van de gevulde melkchocoladereep. De mensen van Nestlé kenden niets van triatlon, maar toen zij in de sportsponsoring wilden stappen,