

# HANDBOEK TOPSPORT



Inclusief 24 waardevolle inzichten



# Inhoud:

<b>Voorwoord</b> .....	<b>5</b>
Unieke vakman .....	7
<b>Inleiding</b> .....	<b>11</b>
Waarom dit boek? .....	12
Aanbevelingen .....	17
<b>01 Kenmerken van topsport</b> .....	<b>27</b>
Inleiding .....	28
Oncomfortabel, confronterend of grensoverschrijdend? .....	39
Confronteren in een groep .....	45
Twee kanten van coaching .....	47
Geschikt en ongeschikt .....	49
<b>02 Topsportcultuur</b> .....	<b>53</b>
Waarom een topsportcultuur? .....	54
Hoe een topsportcultuur te creëren? .....	64
Vind de juiste mensen .....	69
De 5-stappencyclus .....	70
Coach meer, manage minder .....	73
Met welke verwachting kijkt de staf naar het gedrag van de topsporter? .....	76
<b>03 Misverstanden over topsport</b> .....	<b>81</b>
Op het verkeerde been .....	82
<b>04 Topsport en de huidige tijdgeest</b> .....	<b>99</b>
De positie van topsport .....	100
Excelleren in de ban? .....	100
Minderheid bepaalt beeldvorming .....	101
Spraakverwarring .....	102
Rol van de media .....	102
Positie van de coach .....	103
Hoe zou de topsport om kunnen gaan met de beschreven ontwikkelingen? .....	103
<b>Charles van Commenée</b> .....	<b>109</b>
Anderen over Charles .....	110



# VOORWOORD





*Charles ontleedt de topsport op een manier zoals alleen hij dat kan*

## Unieke vakman

De Olympische Spelen lopen als een rode draad door mijn leven. Ze inspireerden mij ooit om überhaupt te gaan sporten, daarna om harder en slimmer te trainen en later voor het ultieme te gaan, namelijk het winnen van olympisch goud. Ik ben enorm dankbaar dat me dit gelukt is. Maar wat ik misschien nog veel mooier vind, zijn al die geweldige verhalen áchter al die prestaties (en al dan níét gewonnen medailles). De met hobbels, kuilen en andere obstakels bezaaide route die talentvolle sporters moeten afleggen op weg naar de top, is eigenlijk voor iedere sporter – individueel of in teamverband – al goud waard. Door de bijzondere mensen met wie je mag samenwerken en de waardevolle ervaringen die je opdoet.

Een van de mensen uit mijn topsportleven aan wie ik met een heel warm gevoel terugdenk, is Charles van Commenée. Niet alleen omdat hij in 2008 mijn Chef de Mission was bij mijn vierde en laatste Spelen in Beijing. Maar ook vooral omdat hij aan het begin van mijn carrière doorslaggevende inzichten heeft gegeven in aanloop naar mijn latere successen.

Mijn eigen grensverleggende en immer nieuwsgierige coach Jacco Verhaeren – die zijn tijd ook altijd ver vooruit was – had op weg naar de voor ons zo succesvolle Spelen van Sydney 2000 enkele atletiektrainers, onder wie Charles, uitgenodigd om eens mee te kijken bij onze trainingen. Om ons van goede feedback te voorzien. Er bleken vooral fysiologisch veel overeenkomsten te zijn tussen onze sporten. Zoals bij de onderdelen 200 meter vrije slag in het water en de 800 meter op de atletiekbaan. De inzichten en adviezen van Charles hebben Jacco en mij destijds enorm geholpen om mijn 200 meter verder te verfijnen. Met goud in het hol van de leeuw tegen mijn goede vriend Ian Thorpe als ultieme bewijs.

Wat me van Charles vooral is bijgebleven, is zijn 'andere' manier van kijken naar topsport. En ook zijn onorthodoxe manier van communiceren. Recht voor zijn raap, direct, niet om de hete brij heen draaien. Heel duidelijk dus. Dat lees ik ook terug in dit boek, waarin Charles de topsport ontleedt op een manier zoals alleen hij dat kan. En hij mág het ook, want, hoewel hij zichzelf daar nooit voor op de borst zal slaan, is hij in mijn ogen dé architect achter het huidige Nederlandse atletieksucces. En daarvoor had hij ook al in Groot-Brittannië aangetoond een absolute vakman te zijn als het gaat om topsport.

Mensen die gek genoeg zijn om te denken dat ze de wereld kunnen veranderen, zijn degenen die het daadwerkelijk dóén. Denk daarbij aan mensen zoals Albert Einstein, Steve Jobs en Martin Luther King.

*Charles heeft, met zijn innovatieve kijk op topsport, op z'n minst de wereld van de Nederlandse sport, en die van mij zeker, een beetje beter en mooier gemaakt*



Maar ook John F. Kennedy, die alle staten van Amerika in de jaren 60 wist te verenigen om als eerste een landgenoot op de maan te zetten, voordat de Russen het zouden doen. Ik denk dat Charles het niet fijn vindt als ik 'm in één adem noem met deze wereldveranderaars. Maar hij heeft, met zijn innovatieve kijk op topsport, op z'n minst de wereld van de Nederlandse sport, en die van mij zeker, een beetje beter en mooier gemaakt.

Charles, nogmaals dank voor alles wat je voor de Nederlandse topsport en mij persoonlijk hebt betekend! En dank dat je je lessen, ervaringen en unieke, eerlijke kijk op de topsport aan het papier hebt toevertrouwd.

Als lezer van dit boek kun je – na de spiegel die Charles je voorhoudt – nu nog besluiten het gewoon bij 'sport' te houden. Maar voor iedereen die in de topsportwereld actief is, daarnaar op weg of gewoon enorm geïnteresseerd is in die wereld, is dit boek een absolute must.

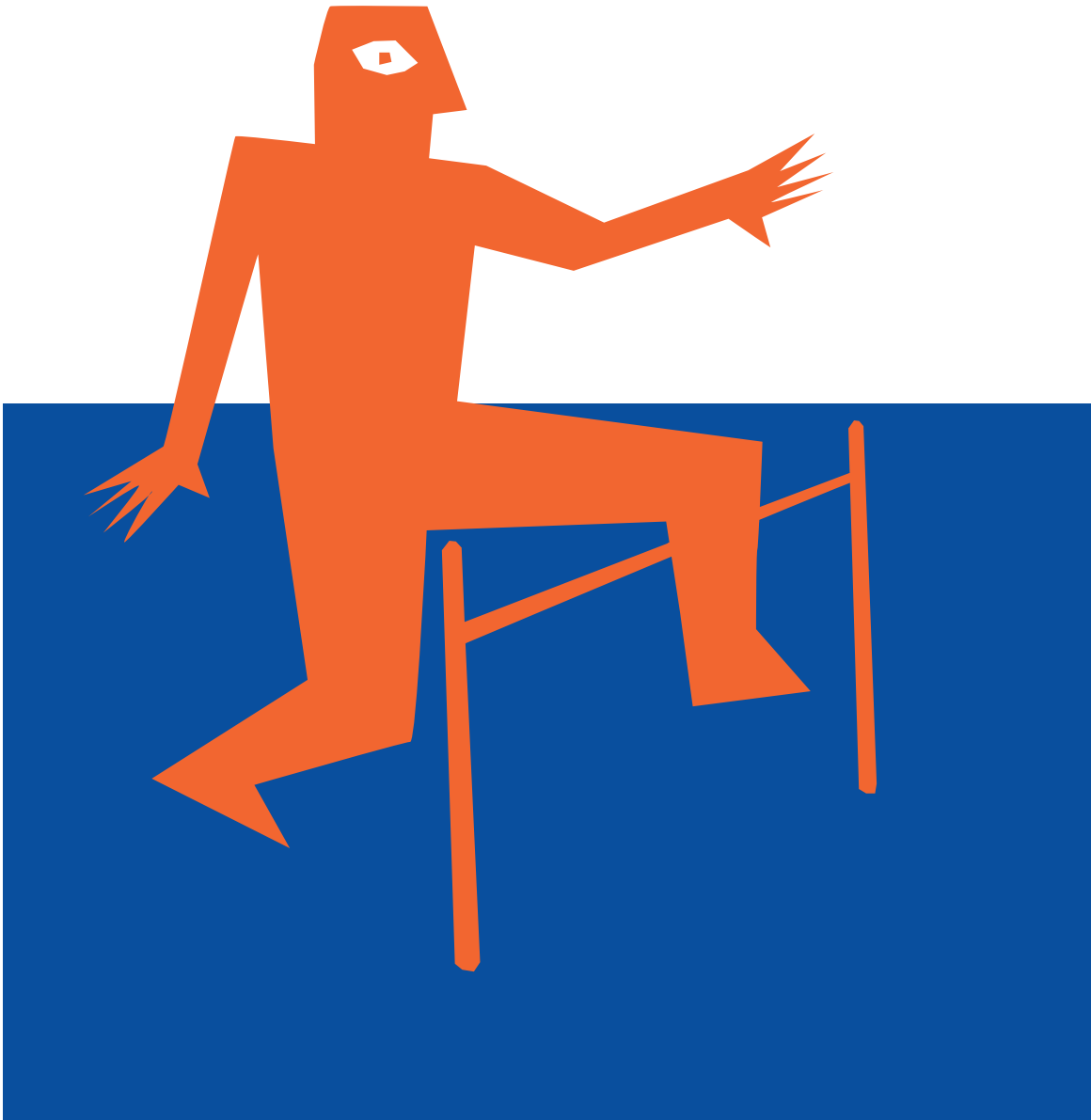
Veel leesplezier!

*Sportieve groet,*

*Pieter van den Hoogenband*

*Chef de Mission TeamNL*

*Drievoudig olympisch kampioen zwemmen*



# INLEIDING



# Waarom dit boek?

Dit boek gaat over topsport. En met name over de omgeving die presteren op mondiaal topniveau mogelijk maakt. Dit boek gaat nadrukkelijk niet over de cultuur en de waarden die gelden voor andere vormen van sport, zoals wedstrijdsport, jeugdsport, fitness, verenigingssport, breedtesport of studentensport.

Voor sporters en begeleiders die zich al een tijdje in de wereld van de topsport begeven, zal de inhoud van dit boek bekende kost zijn. Ik heb het vooral geschreven voor hen die van buiten een blik naar binnen willen werpen. Zoals coaches met topsportambities, bestuurders, onderzoeksbureaus, jonge sporters die overwegen topsporter te worden, hun ouders, bewegingswetenschappers en andere specialisten, opiniemakers en journalisten.

Mijn aanleiding voor het schrijven van dit boek is dat de laatste jaren vanuit diverse kanten forse kritiek is geuit op het werkklimaat en de cultuur binnen topsportorganisaties. Het beeld wordt geregeld geschetst dat daar dingen gebeuren die in het kader van integriteit niet door de beugel kunnen. Daarbij worden – soms zeer uitgesproken – oordelen geveld over het nastreven van ambitieuze doelen en het gedrag van de mensen die in de topsport werkzaam zijn. Stevige aantijgingen met gebruik van termen als “onverantwoord”, “grote misstanden”, “grensoverschrijdend” of “onveilig” worden snel in de mond genomen, met name door personen die op een zekere afstand staan van de dagelijkse topsportpraktijk. Ontbrekende nuancering en als gevolg daarvan gekleurde beeldvorming vormen een bedreiging voor de topsport. Voor alle duidelijkheid, we hebben het dan niet over misstanden zoals seksuele intimidatie en alle vormen van fysieke of geestelijke mishandeling. Net als in andere sectoren van de samenleving is daar geen plaats voor in de topsport.

In oktober 2022 werd ik opgeschrikt door berichtgeving over vermeende misstanden in de Nederlandse topatletiek. Kort daarvoor had ik, na tientallen jaren gecoacht te hebben in binnen- en buitenland, afscheid genomen als hoofdcoach van de Atletiekunie. Na enige aantijgingen over grenzen die overschreden zouden zijn, werd ik plotseling zelf een aantal weken onderwerp van gesprek. Het tumult zette mij natuurlijk aan tot nadenken over mijn visie en de invloed die ik gehad heb op de mensen met wie ik heb samengewerkt. Deze overwegingen hebben mede geleid tot de totstandkoming van dit boek.

Mijn indruk is dat een deel van de kritiek en een aantal misverstanden over topsport voortkomen uit onbekendheid met typische topsportprocessen, zoals confronteren als coaching-tool, de confrontatie met tegenstanders en de dynamiek die ontstaat bij selectiebeslissingen.

Onderdelen van de breedtesport, zoals het sluiten van compromissen, inclusief denken, of de rol van de coach ten opzichte van de sporters, worden op die momenten nogal eens verward met die van topsport. Deze verwarring staat de kwaliteit in discussies over topsport in de weg. Gefundeerde en genuanceerde opvattingen ten aanzien van topsport zijn nodig. Dat vraagt om een gedegen inzicht in processen die spelen in de top en het perspectief waartegen deze plaatsvinden.

Ik besloot daarom mijn waarnemingen te beschrijven van de wereld waarin ik 35 jaar geleefd en gewerkt heb. Die observaties heb ik getoetst bij tientallen gerenommeerde collega-coaches, topsporters en topsportmanagers, om de kans op selectieve waarneming zoveel mogelijk uit te sluiten. De universele wetten die gelden voor de internationale topsport worden in dit boek beschreven. Door de dynamiek van topsport te duiden, en context te verschaffen, hoop ik dat een evenwichtig beeld over topsport zijn weg gaat vinden.

# WAT WE ZIEN



# WAT WE NIET ZIEN

	TOEWIJDING	AMBITIE	VEERKRACHT					
	DOORZETTINGS VERMOGEN	PLEZIER	BLESSURES	VERTROUWEN	TELEUR STELLING			
GEDULD	OPOFFERING	MISSIE	PLANNING	AFWIJZING	PIJN	FOCUS		
KORTE NACHTEN	REVALIDATIE	VERDRIET	CONFRONTATIE	STRATEGIE	UITHOUDINGS VERMOGEN	MOTIVATIE PROBLEEM		
	VERLIES	EERLIJKHEID	(ONT)SPANNING	HERSTEL	HOOP	PASSIE	EERLIJKHEID	
	MOEITE	TESTEN	KWETS BAARHEID	TIJD	DRUK	RUST	BLOED ZWEET & TRANEN	DOELEN STELLEN
FEEDBACK	VISIE	TROTS	MOED	DIET	GRENZEN	TWIJFEL	GEDULD	LUISTEREN

Naast de wetten van de topsport probeer ik tendensen in de huidige samenleving te duiden die daar niet altijd naadloos op aansluiten. De topsportwetten komen daardoor onder druk te staan en worden onderwerp van discussie. Soms is de stem van de topsport zelf onvoldoende aanwezig in deze discussie. Met dit boek beoog ik de dialoog over topsport van diepgang te voorzien.

## De unieke context van topsport

Topsport kent een unieke context. Deze houdt onder andere in dat de sporter op hele jonge leeftijd een keuze maakt voor een vak waarin slechts 10 tot 15 jaar de tijd is om het eigen talent te benutten en om alles uit de mogelijkheden te halen. Op 22-jarige leeftijd leveren jonge mensen prestaties op wereldniveau en omstreeks hun 32ste is het alweer voorbij. Er is dus altijd tijdsdruk. Richting, efficiëntie en duidelijkheid is waar sporters dan behoefte aan hebben. Zeker omdat ze vaak grote drang kennen en over weinig ervaring beschikken. Tegen die achtergrond is de kans op verdwalen aanzienlijk, wat kan leiden tot het buiten bereik raken van de gedroomde ambities.

Duidelijkheid en eerlijke feedback zijn dan nodig voor de jonge sporter. In veel gevallen worden deze gegeven door de coach. De coach wordt geacht de route naar de top te kennen, herkent de valkuilen en doorgrondt het metier. Een vakgebied waar alles in overdrive neigt te gaan: van extreme fysieke en mentale inspanning tot aan taalgebruik en de permanent aanwezige emoties.

Waar in dit boek de woorden hij, zijn of sporter worden gebruikt, dient ook zij, haar en sportster gelezen te worden.

Een goede relatie tussen sporter en coach is cruciaal in de topsport. Door maatschappelijke ontwikkelingen en soms onjuiste beeldvorming staat deze relatie onder druk. Coaches zijn zoekende: wat kan wel, wat kan niet? Hun effectief functioneren lijdt onder de inmiddels continu aanwezige dreiging van juridische stappen. De vraag is: hoe creëren we een omgeving waarin de sporter maximaal kan presteren en die ook als veilig wordt ervaren?

Het integriteitsvraagstuk hangt nu als een sluier over de wereld van topsport heen. Vragen als wat een veilig klimaat exact inhoudt, zijn niet eenduidig te beantwoorden. Maar het begint, en daar is iedereen in de dialoog bij geholpen, met een eenduidig begrip van topsport: wat zijn de kenmerken, wat is het doel en welke eisen worden gesteld?

In dit boek, geschreven vanuit de praktijk van de topsport zelf, wil ik verduidelijken waarom binnen topsport de dingen worden gedaan zoals ze gedaan worden. Het is een bijdrage om een beter inzicht te geven in de processen die niet direct zichtbaar zijn als de medailles worden uitgereikt.

*Charles van  
Commenée,  
Amstelveen,  
september 2023*





# 01

# KENMERKEN VAN TOPSPORT



# Inleiding

In dit boek wordt getracht topsport te omschrijven langs drie assen:

- ▶ Het benoemen van kenmerken;
- ▶ De bespreking van een aantal misverstanden over topsport;
- ▶ De vergelijking van topsport met andere verschijningsvormen van sport.

In de eerste drie hoofdstukken komen universele wetmatigheden van topsport aan de orde die van alle tijden zijn en niet worden bijgesteld.

Omdat topsport deel is van de maatschappij, kan zij zich niet uitsluitend richten op algemene wetmatigheden die al heel lang van toepassing zijn. Zij zal daarnaast open moeten blijven staan voor actuele maatschappelijke ontwikkelingen. In hoofdstuk 4 zullen deze actuele ontwikkelingen worden besproken.

Voordat we ons richten op de kenmerken van topsport, is het belangrijk eerst de volgende vraag te beantwoorden:

## Waarin onderscheidt topsport zich niet?

Er is een aantal algemene kenmerken en waarden 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. Een greep uit de algemeen erkende waarden en normen, zonder te pretenderen volledig te zijn:

## *Excelleren zonder te selecteren is onmogelijk*

- ▶ Respectvol met elkaar omgaan;
- ▶ Binnen ethische grenzen blijven;
- ▶ Fysieke en sociale veiligheid;
- ▶ Alle relevante zaken bespreekbaar houden;
- ▶ Plezier;
- ▶ Respecteren van regels;
- ▶ Heldere communicatie;
- ▶ Benaderbaar zijn;
- ▶ Eerlijkheid.

Aan dit normen- en waardenpatroon van de Nederlandse samenleving onttrekt topsport zich niet. Het respecteren van regels en voorschriften wordt in de topsport (wedstrijdregels, dopingreglement) net zo verwacht als in de bouw of in de rechtspraak. Het benaderbaar zijn van de coach in de topsport is net zo van belang als dat van de leidinggevende in de politiek, het onderwijs of het bedrijfsleven. En dat er geen plaats is voor pesten en angstcultuur in de topsport, ook daarin onderscheidt het zich niet van andere sectoren in de maatschappij. Topsport is geen sekte. Het is een sector.

## **Wat kenmerkt topsport wel?**

Topsport staat weliswaar niet los van de samenleving, het heeft wel een bepaalde eigenheid. En die is niet gebonden aan landsgrenzen en is voor

het grootste deel niet afhankelijk van de tijdgeest. In topsport gaat het om winnen op het juiste moment. De verwachtingen zijn er constant hoog, de verschillen tussen verlies en winst klein en er wordt continu beoordeeld. Van Tokio tot Rio en van Groningen tot Kaapstad hebben succesvolle topsporters een aantal eigenschappen gemeen: brandende ambitie, een onvoorwaardelijke toewijding aan hun dagelijkse taak en ze kunnen allemaal tegen een stootje.

De volgende kenmerken vormen binnen die internationale topsport de basis voor presteren:

- ▶ Strakke regie;
- ▶ Verplichtend karakter;
- ▶ Selecteren en uitsluiten;
- ▶ Druk;
- ▶ Confronteren.

### **Strakke regie**

Structureel succesvolle topsportprogramma's worden gekenmerkt door een strakke regie van een eisende coach. Denk daarbij niet aan een schreeuwende bullebak maar eerder aan een standvastige dirigent die duidelijkheid verschaft, afspraken bewaakt en zijn visie doorvoert. Dit is nodig om de neuzen in dezelfde richting te houden

*Confrontatie zonder verwijdering. Dat is de kunst die de topsportcoach dient te beheersen*

bij uiteenlopende belangen, achtergronden en verschillende karakters binnen de groep. In de internationale top blijkt consensus veelal onmogelijk.

Conflict en tumult in het publieke domein liggen vaak om de hoek en de door de coach gegeven duidelijkheid kan zelden rekenen op collectief applaus. Daarnaast zijn er allerlei verschillende belangen van directeuren, sponsors, spelersmakelaars, wedstrijdmanagers, supportersgroepen, bestuursleden. En binnen het begeleidingsteam tref je individuele belangen en uitgesproken persoonlijkheden van dokters, psychologen en fysiotherapeuten. Dit alles moet op dagelijkse basis in goede banen geleid worden. Het zijn Louis van Gaal, Robert Eenhoorn bij het Nederlands honkbalteam, Jac Orie bij schaatsploegen, Sarina Wiegman bij nationale voetbalteams of de coaches bij de Amerikaanse professionele basketbal- of honkbalteams die koers houden en strakke regie (moeten) voeren. Succesvolle programma's worden geleid door sterke persoonlijkheden die niet met meel in de mond praten.

## **Verplichtend karakter**

Er wordt nog weleens naar topsport gekeken alsof het een vrijetijdsbesteding is. Laat vooropstaan dat topsport een vrijwillige keuze is. Niemand moet. Maar als je ervoor kiest, dan is het bedrijven van topsport niet vrijblijvend. Het komt met een verantwoordelijkheid. Daarin verschilt het niet van andere beroepsbeoefeningen. Of het nou de chirurg, de dakbedekker of de topsporter is, ze zitten wat dat betreft allemaal in hetzelfde schuitje.

Ook in de topsport is er een eindverantwoordelijke, is er een duidelijke hiërarchie en vinden stevige functioneringsgesprekken plaats. Afspraken tussen sporter en bond of club zijn geformaliseerd en er is een niet-onderhandelbare verplichting dagelijks beschikbaar te zijn voor dopingcontroles. Inkomensregelingen voor topsporters

zijn gekoppeld aan jaarlijkse prestatienormen. Sponsors hebben hun verwachtingen vastgelegd en coaches hebben veelal prestatie-eisen in hun contract.

Maar bovenal is er een onvoorwaardelijke verplichting elke dag de grootst mogelijke inspanning te leveren. Omdat in geval de sporter, of het team rondom hem, hierin verzaakt, iemand anders in Amerika of China dat niet zal doen.

Gebrek aan beroepsernst straft zich in de topsport snel af: je wordt ingehaald en het afscheid laat niet lang op zich wachten.

## Selecteren en uitsluiten

Waar het in breedtesport en verenigingssport vaak gaat om insluiting (meer leden, grotere afvaardigingen, grotere deelname: 'hoe meer zielen, hoe meer vreugd'), gaat het in topsport in essentie om uitsluiting. Er is alleen ruimte voor de besten. Voordat iemand überhaupt mag deelnemen aan wereldkampioenschappen, zijn er vooraf al tienduizenden en soms miljoenen uitgesloten door selectie: zij zijn niet goed genoeg gebleken. Ook in de wedstrijden zelf worden er via voorronden en halve finales sporters uitgesloten totdat uiteindelijk drie medaillewinnaars overblijven. Binnen teams worden spelers vervangen door betere. Selectie en afscheid nemen zijn onlosmakelijk verbonden aan topsport.

Excelleren zonder te selecteren is onmogelijk. Dat geldt aan de Zuidas, in de balletwereld, bij toporkesten en ook in de topsport. Teleurstelling en onvrede zijn daarom nooit ver weg. In een wereld waar ongelijkheid gecreëerd wordt, wemelt het van de treurende afvallers.

Als er in het team plaats is voor acht sporters, kan je erop rekenen dat de nummers negen en tien aankloppen bij de coach die moest selecteren.

*Als het beest in het stadion in de bek moet worden gekeken is het raadzaam daarbuiten maar vast te oefenen*

Veel sporters kunnen goed omgaan met selecteren en de consequenties daarvan, maar niet iedereen. Geregeld wijzen sporters naar externe omstandigheden, vermeende persoonlijke voorkeuren of 'het onrechtvaardige systeem'.

Wat de ontstemde neigt te vergeten, is dat hij zelf wellicht tekort is geschoten, hij is immers onderwerp van discussie geworden. Zodra het lot van de sporter in de handen komt van een coach of een selectiecommissie, heeft de sporter iets nagelaten: zichzelf selecteren. De allerbesten staan namelijk nooit ter discussie. Er is in de topsport geen coach te vinden die niet met het sterkste team op een kampioenschap wil uitkomen. Zijn eigen toekomst hangt immers vaak af van de resultaten.

Selecteren kan een pijnlijke exercitie zijn, voor alle betrokkenen, inclusief de coach in kwestie. Maar de harde realiteit is dat het programma moet werken met de sporters die kansrijk zijn. Liever een gebroken droom dan verloren jaren van frustratie en teleurstelling.

Van belang is wel dat de afvallers niet in de kou worden achtergelaten. Adequate achtervang is van belang. In de opleiding tot het vak van topsporter hoort opgenomen te zijn hoe in het leven om te gaan met teleurstelling en verlies.





*Professionele organisatie: de sporter sport, de coach coacht, de manager managet en de bestuurder bestuurt*