

# VOORKOM DE CRISIS!

DE METHODE-TON BOOT



TON BOOT

# VOORKOM DE CRISIS!

DE METHODE-TON BOOT

TON BOOT

## COLOFON

**Eerste druk:** Oktober 2020

**Copyright:** © Ton Boot

**Uitgever:** Arko Sports Media, [www.sportsmedia.nl](http://www.sportsmedia.nl)

**Redactioneel klankbord:** Toon Gerbrands, Bob van Oosterhout,  
Jan Willem Jansen en Jacob Bergsma

**Overzicht loopbaan Ton Boot:** Jacob Bergsma

**Eindredactie:** Joost de Jong en Jacob Bergsma

**Omslagontwerp:** pageturner.design

**Vormgeving:** pageturner.design

**Drukwerk:** Printsupport4U

**Foto's:** Peter van Aalst, ANP Photo, Marcel Antonisse (Nationaal Archief/Anefo)  
Ron Kroon (Nationaal Archief/Anefo)

ISBN: 978-90-5472-444-5

NUR: 808

© 2020 Arko Sports Media

Behoudens uitzondering door de wet gesteld mag, zonder schriftelijke toestemming van de recht-  
hebbende(n) op het auteursrecht, c.q. de uitgever van deze uitgave door de rechthebbende(n)  
gemachtigd namens hem (hen) op te treden, niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/  
of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van  
toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking.

De uitgever is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoedin-  
gen voor kopiëren, als bedoeld in art. 17 lid 2. Auteurswet 1912 en in het KB van 20 juni 1974 (Stb. 351)  
ex artikel 16b., te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden

---

# INHOUD

VOORWOORD TOON GERBRANDS.....	8
INLEIDING.....	12
<b>1.</b> EEN VERKENNING VAN HET FENOMEEN 'NEERWAARTSE SPIRAAL'.....	16
<b>2.</b> HET FENOMEEN VAN DE 'NEERWAARTSE SPIRAAL'.....	28
<b>3.</b> EEN SOORT VERANTWOORDING.....	36
<b>4.</b> SYMPTOMEN EN SYMPTOOMBESTRIJDING (1): NEGATIVISME EN PESSIMISME.....	44
<b>5.</b> DE SYSTEEMTHEORIE.....	58
<b>6.</b> SYMPTOMEN EN SYMPTOOMBESTRIJDING (2): DESINTEGRATIE VAN HET TEAM.....	66
<b>7.</b> MIJN SABBATICALS.....	74
<b>8.</b> OVER MIJZELF.....	82
<b>9.</b> ENKELE STELLINGEN (1).....	94
<b>10.</b> ENKELE STELLINGEN (2).....	104
<b>11.</b> MENTALE HOOFDZAKEN (1): INTRINSIEKE MOTIVATIE.....	116
<b>12.</b> MENTALE HOOFDZAKEN (2): DISCIPLINE EN ZELFKENNIS.....	124
<b>13.</b> DE GENESE VAN EEN CONFLICT.....	132
<b>14.</b> DE VERTROUWENSRELATIE.....	140
EPILOOG.....	152
TON BOOT: ALTIJD RESULTAAT.....	155



**T**on Boot is een topcoach en een fenomeen met vele prijzen achter zijn naam. In meerdere omgevingen presteren is bijzonder en onderscheidend. Dat betekent, dat hij een aanpak en een manier van denken moet hebben, waar veel mensen van kunnen leren. Door zijn focus op presteren, heeft hij nooit de keuze gemaakt om ons hier deelgenoot van te maken en dit op schrift te zetten. Op dit moment in zijn leven kan hij terugkijken en ons een inkijkje geven in zijn manier van werken: 'de methode-Ton Boot'. Hij koppelt dit aan het thema: 'het voorkomen van de negatieve spiraal'. Er is veel geschreven over hoe je uit een negatieve spiraal kunt komen, als je erin bent beland, maar nog nooit iets over hoe je dit kunt voorkomen. Ton Boot geeft zijn inzichten en ontrafelt een deel van dit mysterie.

Veel mensen hebben een mening over Ton Boot. Slechts weinigen hebben de moeite genomen om zich in hem te verdiepen, door bijvoorbeeld zijn trainingen te bezoeken. Aan mij vragen ze wel eens om hem te typeren. Dan verwijst ik ze naar een column van hem in *De Telegraaf* van april 2002.

### **Een ontmoeting**

Het was een mooie zomerdag, jaren geleden. Ik liep mijn dagelijkse trimrondje in de duinen van Schoorl. Voor me wandelde een man. Hij struikelde over een boomwortel. Ik stopte en hielp hem overeind. Hij mankeerde gelukkig niets. Hij was grijs en oud en had een markante kop.

Wij kwamen in gesprek. Hij heette Adriaan Potter, was 85 jaar en vertoefde nog elke dag in de duinen. Daar kon hij vrijuit en creatief denken. Hij had op de universiteit filosofie gedoceerd. Ik vertelde hem, dat ik trainer was van een basketbalgroepje.

'Van filosofie begrijp ik niets,' zei ik hem.

'Wel jongeman, het is in principe geen moeilijke discipline. Het is alleen maar kritisch nadenken. Maar zo weinig mensen doen dat nog,' verzuchtte hij.

'Wat is kritisch nadenken?' vroeg ik hem.

'Dat is alles onder kritiek stellen. Je moet jezelf steeds afvragen of iets waar of onwaar is en of iets goed of slecht is. Zo kom je achter fouten en van fouten kun je weer leren. Als je het geleerde dan ook nog toepast, kun je van verbetering spreken,' zo doceerde hij.

'Als u alles kritisch benadert, zullen de mensen u wel negatief vinden,' zei ik.

'Je moet kritiek onderscheiden van negativisme. Het gaat bij beide om de intentie. De bedoeling van kritiek is opbouwend, namelijk veranderen, verbeteren, groeien. De intentie van negativisme is afbrekend, bijvoorbeeld iemand kwetsen. Kritiek is dus altijd positief. Dat de meeste mensen niet tegen kritiek kunnen, is dus eigenlijk vreemd. Maar wel een gegeven. Je maakt er inderdaad geen vrienden mee. De prijs die je ervoor betaalt is hoog, namelijk eenzaamheid.'

Ik werd stil van zijn betoog. Het klonk mij plausibel in de oren. 'Mag ik u nog één vraag stellen?' vroeg ik. 'U sprak over waar of onwaar, wat is dan waarheid?' 'Jonge vriend, de filosofie is al duizenden jaren bezig met deze vraag en zal er over duizend jaar nóg niet uit zijn. Laat ik heel praktisch worden: waarheid is, wat ik waarheid vind. Maar ik wil er nog wat aan toevoegen. Steeds zal je deze definitie kritisch moeten bekijken. En je zal dus een grote dosis zelfkritiek moeten hebben.'

Ik nam afscheid van de man en zette mijn trimloop voort. Het duizelde in mijn hoofd. Ik keek achterom en zag hem nog vaag in de verte, heel klein.

Enkele weken later las ik in de plaatselijke krant een overlijdensbericht. Op 85-jarige leeftijd was Adriaan Potter overleden. Ik heb vernomen, dat er weinig mensen op de begrafenis zijn geweest.

Ik was er ook niet.

Eindhoven, oktober 2020

Toon Gerbrands



meteen de *general manager* is. Deze heeft eigenlijk alle zeggenschap over het technische gedeelte (de *core business*) van de organisatie. Een langetermijnbeleid is dan onmogelijk. Bij ontslag van de coach komt er weer een ander met zijn specifieke visie op het spel en zijn gigantische wensenlijst van de benodigde spelers.

Het meest schrijnende voorbeeld van het laatste decennium is Manchester United, voorheen de populairste voetbalclub van de wereld. Na het terugtreden van Alex Ferguson in 2013 is de voormalige wereldclub in 2020 alweer met zijn vijfde coach bezig. Enorm kapitaalverlies is een van de bijkomende gevolgen.

*Het korte- en langetermijnbeleid dienen strikt gescheiden te zijn en niet in één persoon verenigd.*

Ook bij NOC\*NSF maakte men deze principiële fout. Maurits Hendriks, de TD van de sportkoepel, en in die functie de belangrijkste bestuurder van de Nederlandse sportwereld, was jarenlang ook prestatie manager en Chef de Mission. Met de nodige missers, die zijn autoriteit en gezag als TD ernstig aantastten.

Het ontslag van een coach is in de organisatie(theorie) juist een heel goed mechanisme om een organisatie in stand te houden. De coach vangt dan de klappen op voor het hogere echelon, bijvoorbeeld de directie, die niet om de haverklap ontslagen kan worden. Als dat laatste wél zou gebeuren, is er geen langetermijnbeleid mogelijk en wordt de kans op toekomstig presteren en overleven van de organisatie een kwestie van geluk.

Opmerkelijk is, maar dit terzijde, dat in de bovenstaande voorbeelden met PSV (Koeman) en Feyenoord (Van Bronckhorst) de coaches niet werden ontslagen en zelfs kampioen van Nederland werden met hun clubs. Het is echter niet aan te nemen dat de voorafgaande crisisperioden de oorzaak zouden zijn geweest van de latere successen. Integendeel, de betreffende coaches en clubbesturen zouden natuurlijk zeer graag alle ellende, die met de crises gepaard ging, hebben willen voorkomen.

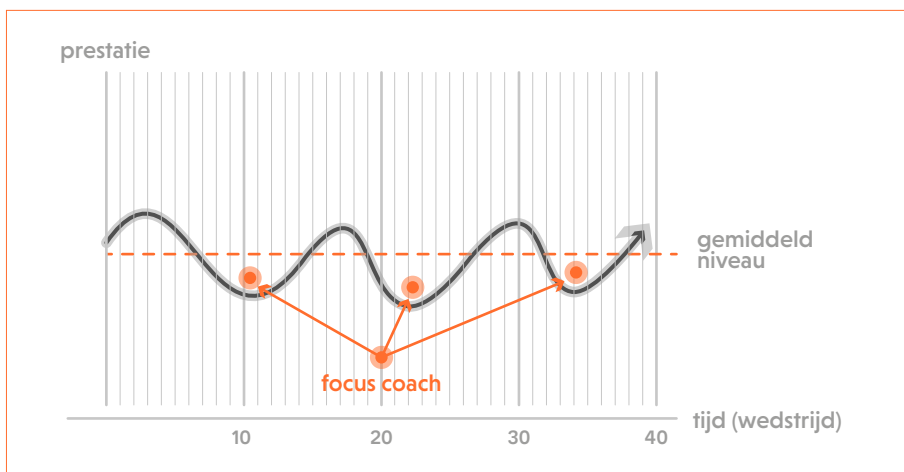
Maar hoe?



## De 'normale' gang van zaken

Tijdens de meeste wedstrijden zal een sportteam rond zijn gemiddelde niveau presteren. Het is als een rustige golfbeweging, soms iets boven dit gemiddelde en soms iets eronder. De uitslagen naar boven en onder (amplitudo's) zijn bij goede teams niet al te groot, wat op stabiliteit wijst. Globaal gezien zijn de oppervlakten boven en onder de lijn gelijk (zie: Afbeelding 1: Prestatie-tijdgrafiek tijdens een wedstrijd).

Tijdens de wedstrijd zijn er dus goede en minder goede momenten. Als coach was ik vooral gefocust op de zwakke perioden in een wedstrijd en probeerde die te stoppen en om te buigen. Dat ingrijpen gebeurt bij basketbal meestal in een time-out.



AFBEELDING 1: PRESTATIE-TIJDGRAFIEK TIJDENS EEN WEDSTRIJD

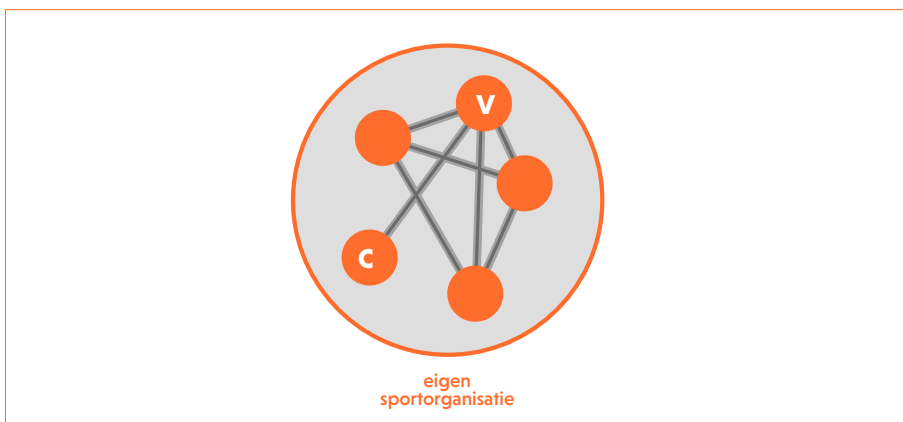
Nog één opmerking over de systeemtheorie in zijn algemeenheid. Bij basketbal kunnen de relaties nooit geheel wegvallen, omdat er altijd nog een zekere samenwerking is op grond van de regels: er mag geen *second dribble* worden gemaakt dus na een dribbel (en er is geen doelkans) wordt de speler gedwongen over te spelen, of hij wil of niet. Ook is er altijd nog zoiets als sociale controle door medespelers en publiek, een speler wil nu eenmaal niet voor 'super egoïst' worden uitgemaakt.

De relaties vallen soms niet alleen tijdens een wedstrijd uiteen. Gedurende de veel langere periode van een neerwaartse spiraal vallen ze per definitie uiteen. Voor het oplossen, maar beter nog het voorkomen, zien we hetzelfde principe als tijdens de wedstrijd: desintegratie tegengaan, relaties herstellen.

Er zijn tal van methoden en mechanismen, die al genoemd zijn of nog aan bod komen, om het wegvallen van de relaties te voorkomen of in elk geval af te vlakken. Wat te denken van een positieve teamcultuur als bindmiddel? Merk op dat ik bijna alleen maar over de neerwaartse golfbeweging heb gepraat. Zeker tijdens een wedstrijd hou ik mij alleen maar met het afvlakken of voorkomen van het diepe dal bezig. Als dat lukt, wordt er toch wel gewonnen.

Tijdens het seizoen wordt natuurlijk ook het opwaartse gedeelte van de golfbeweging nauwlettend in de gaten gehouden met het oog op voorkoming van de neerwaartse spiraal. In dat kader is al even aangetipt dat bij een technische benadering van het sportteam de spelers gewoon individueel beter worden, de top van de golfbeweging komt hoger te liggen. Dan zal ook het gemiddelde niveau van het team stijgen (en daarmee de kans op verlies en de kans op een neerwaartse spiraal worden verkleind).

Een organisatorische methode om de relaties in het sportteam in stand te houden is het bijna-ontbindbaar maken van dit team met zijn omgeving (Afbeelding 8). Het is een algemene methode in de organisatie-theorie om het primaire product – waar alles om draait, de *core business* – intern te beschermen.



AFBEELDING 8: BIJNA-ONTBINDBAARHEID VAN HET SPORTTEAM IN EIGEN SPORTORGANISATIE

Negatieve invloeden uit de omgeving van het team en de coach (c) werken meteen negatief in op de spelers en de relaties tussen hen. Vaak komen die negatieve invloeden ook uit de eigen organisatie. Ik maak in organisatorische zin mijn team altijd bijna-ontbindbaar van de totale organisatie. Het verkleint per definitie de verstoring van de relaties en daarmee ook de kans op een neerwaartse spiraal. Alle informatie en communicatie tussen de sportorganisatie en het team gaat dan via de voorzitter (v) en de coach (c). Ik communiceer dus niet met het hele bestuur maar met slechts één persoon uit dat bestuur, de voorzitter. Die wordt dus ook de enige bestuurlijke verantwoordelijke in afspraken van mij met het bestuur onder het motto: gedeelde verantwoordelijkheid is geen verantwoordelijkheid. Van negatieve invloeden uit de verdere omgeving (media, publiek) moet het team ook zoveel mogelijk worden afgesloten. Het team wordt dan bijna een gesloten systeem.

Ik heb zelf als coach niets met die omgeving te maken, maar de sportorganisatie heeft de omgeving zelfs nodig. Daarover later. Ik deed ook niet lelijk en ik gaf ook wel interviews en praatte met sommige aardige mensen. Mijn solitaire houding werd me vaak niet in dank afgenomen. Mijn enige overlevingskans was winnen; dat geldt trouwens voor elke coach.



Op 27 mei 2004 viert Ton Boot uitgerekend in de Maaspoort in Den Bosch met het Groningse Donar zijn veertiende en laatste landstitel. De beker is in veertig jaar tijd behoorlijk gegroeid. Boot zit op de schouder van zijn spelers. Van links naar rechts: Hein Gerd Triemstra, Nikki Hulzebos, Travis Reed, Daniel Novak, Eric Hinrichsen en Rogier Jansen.

Foto: ANP Photo

13

# VOORKOM DE CRISIS!

## DE METHODE-TON BOOT



Tijdens zijn actieve loopbaan kreeg Ton Boot de bijnaam 'de Kampioenenmaker uit Schoorl'. In zijn 23 seizoenen als basketbalcoach op het hoogste niveau in binnen- en buitenland eindigde Boot met zijn teams alle 23 seizoenen als eerste, tweede of derde in de competitie. Zijn teams stonden 19 keer in de finale van de play-offs en werden 14 keer landskampioen.

Ton Boot werd bij de millenniumwisseling uitgeroepen tot de beste

Nederlandse sportcoach van de twintigste eeuw. Door zijn collega-coaches werd hij in 2004 onderscheiden als NOC\*NSF Sportcoach van het jaar.

Bij Ton Boot is succes geen toeval. Bij Ton Boot is succes de resultante van de methode-Ton Boot. Een theoretisch onderbouwde aanpak die erop is gericht niet ten prooi te vallen aan de negatieve spiraal. Voorkomen is beter dan genezen.

Terugkijkend op de bijzondere momenten uit zijn leven als uitzonderlijk topsportcoach, brengt Ton Boot zijn methode stap-voor-stap in kaart, waarbij hij zijn bevindingen voortdurend projecteert op de praktijk. Niet alleen de praktijk van het basketbal, maar ook de praktijk van andere topsportcoaches. *Voorkom de crisis!* Is een *must read* voor iedereen binnen én buiten de sport die het hoofd wil bieden aan de negatieve spiraal.

**ARKO SPORTS MEDIA**



9 789054 724445 >