

De meetlat langs Patrick Lefevere

In dit vierde en tevens laatste artikel over het ploegleiderschap hebben we Patrick Lefevere langs de meetlat gelegd. Zijn carrière is indrukwekkend, denk alleen maar aan de glorie van het Italiaanse Mapei. Na een intermezzo bij Domo zwaait hij de laatste 3 jaar de scepter over de QuickStep formatie, waar hij met een beperkt budget toch weer vele triomfen boekte. Wat is zijn geheim? En wat is de meerwaarde voor zijn coureurs? Daar proberen we middels dit artikel achter te komen aan de hand van de ploegleiderscan. Daarnaast hebben we David Orvalho (een kritische ex-coureur van Lefevere) gevraagd om diens competenties van commentaar te voorzien.

INTERPERSOONLIJKE COMPETENTIE

1 Contact maken

PL Ik heb goed contact met mijn coureurs. In de 25 jaar dat ik in de wielrennerij zit, hebben ze me nog nooit kunnen betrappen op een leugen. Liegen is een vorm van zwakte. Als je ploeg goed is, hoef je niet te liegen of naar excuses te zoeken. Soms is een coureur niet goed genoeg, maar dan ga ik niet liegen om hem te beschermen. Als hij zelf excuses wil opdisen, moet hij dat maar doen, maar daar werk ik niet aan mee.

DO Patrick Lefevere maakt slechts zeer oppervlakkig sociaal contact. Hij toonde nooit echte interesse, begrip of betrokkenheid. Niemand van het personeel voelde zich bij Patrick op zijn gemak, omdat hij de prestaties vrijwel nooit goed vond. Hij vond het of naar verwachting of slechter.

2 Leiding geven

DO Iedereen vreesde zijn oordeel, want dat was allesbepalend. Zijn tactische inbreng was echter gering. Maar omdat hij ook de ploegleiders weinig verantwoordelijkheid gaf, was de tactiek in de wedstrijden vaak ontoereikend. De renners waren voor een groot deel vrij om te doen en te laten waar ze zin in hadden. Ze hebben dus een grote eigen inbreng. Te groot, als je het mij vraagt. Echte voor- of nabesprekingen waren er nooit. Een voorbespreking was zoiets van: als het op een sprint aankomt gaan we voor Robbie (McEwen). Een nabespreking was – individueel – zoiets van: hoe ging het? Je bent afgestapt, hè? Ja, dat is niet goed...

3 Zorgen voor een goede sfeer

PL Een goede sfeer is bepalend voor een ploeg en daarom vind ik een sfeervolle omgeving erg belangrijk. Riis gaat met zijn ploeg in het begin van het jaar een paar dagen op survival. Bij ons hangt zoiets af van wat voor soort ploeg je hebt. Dat moet je als manager goed aanvoelen. Het kan gebeuren dat we met z'n allen naar de discotheek gaan. We hebben in het begin van het jaar een paar trainingskampen. Dan sta ik erop dat wij als een wielersfamilie samen ontbijten en samen het avondmaal gebruiken. Het personeel, zoals mecaniciens, assistent-ploegleiders, enz., is ook erg belangrijk. Zij bepalen mede de sfeer. Voor buitenstaanders is dat misschien niet allemaal even duidelijk, maar er hoeft maar één rotte appel tussen te zitten en je kan het schudden.

4 Stimuleren van een goede beroepsopvatting

PL Respect voor elkaar, correct zijn, voor elkaar door het vuur gaan. In mijn (standaard UCI) contract stond een behoorlijk aantal waarden en kwaliteiten, maar dat waren nietszeggende formulieren. In de praktijk ging het over 'business' en de prestaties die daar bij horen.

5 Zorgen voor fair-play

PL Als een coureur naar verboden middelen grijpt, kan ik dat niet altijd voorkomen. Per slot van rekening zijn ze niet 24 uur per dag bij mij. Ik kan toch niet bij ze gaan slapen? Ik kan nog zo goed proberen de zaak onder controle te houden, maar als iemand achterbaks is, gaat hij zelf op zoek zonder dat de ploeg het weet.

DO Door zich binnen de ploeg afzijdig te houden in kwesties aangaande doping en door renners als Virenque en Bruylants aan te nemen, kun je Lefevere geen hypocrisie aanwrijven. Hem gaat het er alleen maar om dat er gepresteerd wordt en dat zijn renners niet worden gepakt. Dat zijn renners gebruiken is niet onwaarschijnlijk. En dat renners wel moesten gebruiken om voldoende te kunnen presteren ook niet. Toen ik bij hem reed ging hij nooit in op verhalen dat renners van andere ploegen zouden gebruiken. Dat vond hij niet relevant. Relevant was of die renners zijn renners hadden verslagen of niet.

6 Menselijk zijn

DO Een open houding is absoluut onmogelijk op gebieden waar veel geld omgaat en de belangen groot zijn. Lefevere benaderde de meeste van zijn coureurs negatief. Hij 'stimuleerde' zijn coureurs door alsmaar te zeggen dat ze niet goed genoeg waren en dat ze soms ronduit slecht presteerden.

STIMULEREN VAN DE COUREURS

7 Werken vanuit een plan van aanpak

DO Eén van de dingen die ik Lefevere het meest kwalijk heb genomen, is dat hij mij nooit een programma heeft gegeven waaraan hij zich ook hield. In de winter werd er een programma voor elke renner gemaakt, maar alleen de grote renners hadden daar inspraak in en zij kregen een programma dat bij hen paste. Ik dus niet. Van al die programma's is er niet één ten uitvoer gebracht. Coureurs die minder goed presteerden, reden minder belangrijke wedstrijden of reden gewoon niet. Ze werden wel getest door de inspanningsfysiologen in Leuven om te zorgen dat ze scherp bleven.

8 Bijstellen van individuele en teamontwikkeling

DO Als het goed gaat, is er in de ploeg euforie. Maar juist dan moet je niet vergeten vergaderingen te plannen en te bekijken hoe je nog beter kunt worden. Het enige dat Lefevere deed was evalueren. Dat was in mijn geval altijd negatief, ook al presteerde ik aantoonbaar beter bij elke inspanningstest die ik deed. Elke test was beter dan de vorige, maar toch kon hij me dan nog een negatieve evaluatie geven.

PASPOORT

PATRICK LEFEVERE

Patrick Lefevere stopte halverwege 1979 op 25-jarige leeftijd met koersen om adjunct-ploegleider te worden bij zijn toenmalige ploeg Marc-Zeeppcentrale. Hij leerde de job onder de vleugels van Walter Godefroot bij Capri-Sonne en Lotto. De volgende stap was het managerschap, een functie die hij uitoefende bij Mapei, Domo en nu bij QuickStep. Veel toppers kenden hun beste jaren onder zijn hoede, zoals Museeuw, Cipollini, Bartoli, Freire, Bettini en Boonen. De soms ook omstreken Lefevere wordt daarom als een van de beste ploegleiders beschouwd van de laatste decennia.

PASPOORT

DAVID ORVALHO

David Orvalho was als amateur zowel als mountainbiker en als wegrenner bijzonder talentvol. Na een mislukte jaar bij het Domo-Farm Frites van Patrick Lefevere keerde Orvalho terug bij Löwik-Tegeltoko van Han Vaanhold. Hij won onder meer de Ronde van Limburg en de Duitse koers Köln-Schuld-Frechen. Na een zware blessure besloot David Orvalho zijn fiets aan de wilgen te hangen. Hij hoopt binnenkort af te studeren aan de juridische faculteit van de Universiteit van Amsterdam.

9 Coureurs motiveren

PL Iedereen heeft een andere aanpak nodig. Je moet het beste van de coureurs naar boven proberen te halen en uitslaan van hun specifieke kwaliteiten. Tijdens het werk komt de *motivatie vanzelf*. Ik probeer de scherpe kantjes eraf te vijlen, maar je moet wel realistisch zijn. Renners hebben soms pijn in de spieren, maar ook van de waarheid. Toch zeg ik die op een correcte manier. Dan aanvaarden ze dat meestal wel.

DO Op mijn contractgesprek na, heb ik nooit iets goeds van Lefevere gehoord. Of ik heb al zijn negatieve beoordelingen niet goed opgevat.

10 Leren omgaan met teleurstellingen

PL Als coureur moet je goed met teleurstellingen om kunnen gaan. In een klassieker is er maar één winnaar en 199 verliezers. Soms hebben ze er moeite mee en dan moet ik er wel eens aan trekken. Ik zeg altijd: 'Today is the first day of the rest of my life'. Morgen is er weer een dag en dan moet je je opnieuw waarmaken, ongeacht een overwinning of nederlaag die je net achter de rug hebt. Je moet altijd nagaan waarom en hoe je hebt verloren. Pech gehad? Dom gereden? Klopte de ploegtactiek niet? Of was iemand gewoon beter? Als een coureur heeft verloren, vind ik dat hij best wel even mag balen. Soms lijdt een coureur een zware nederlaag en zit hij een half uur later weer te lachen. Dat kan niet! Maar na een evaluatie van de wedstrijd moet je je wel gewoon weer op de volgende wedstrijd richten.

11 Coureurs zonodig corrigeren

PL Ik corrigeer coureurs als hun instelling verslapt. Ik ben zéér streng. Ik vind dat niet-professionele mensen niet bij ons team passen. Als een coureur niet goed functioneert, neem ik hem direct apart. En dan vind ik er geen doekjes om.

DO Op momenten dat het echt nodig was om te corrigeren, ging dat niet, omdat hij er feitelijk altijd al mee bezig was.

12 Open communiceren met coureurs

PL Een coureur krijgt van mij een wedstrijdprogramma. Ik vind het belangrijk om dit goed met hem te communiceren. Soms gaat hij er niet mee akkoord. Dan leg ik hem uit waarom hij bijvoorbeeld niet in de selectie voor een belangrijke wedstrijd zit. Ik wil dat hij het van mij hoort en het niet in de krant hoeft te lezen. En ook niet via de mail, dat vind ik nogal onpersoonlijk. Het is normaal dat een coureur zelf denkt dat hij er bij hoort. Ontevreden coureurs gaan meestal op het eind van het seizoen naar een andere ploeg.

13 Controleren afspraken coureurs

PL Of een coureur serieus traint, weet ik niet. Soms meldt een coureur zich de avond voor een grote wedstrijd ziek. Blijkt hij in een café of in een discotheek te zitten. Meestal zit er dan iets anders achter. Ik heb een paar jaar geleden een coureur meegemaakt die voor ieder probleem naar de dokter ging. De ene keer had hij een spierverrekking, de andere keer een of ander pijntje. Dan zit er vaak iets psychisch fout.

DO Hij heeft mij er wel eens naar gevraagd. Als hij op zoek was naar een reden waarom het zo slecht ging met mij.

ORGANISATORISCHE COMPETENTIE

14 Procedures en afspraken maken

PL Ik ben een voorstander van een sterke structuur. Dat is een kwestie van afspraken maken en die vervolgens nakomen.

DO Alleen de afspraken over geld is hij bij mij nagekomen, maar zelfs daarop was een uitzondering: ik kreeg maar een schijntje van het deel dat in principe voor alle renners was overeengekomen na een tweetal wedstrijden in Amerika en de overwinning van Fred Rodriguez op het open Amerikaans kampioenschap.

15 Consequent omgaan met procedures en afspraken

PL Afspraak is afspraak. Een woord of een hand is voor mij belangrijker dan een geschreven contract. Met een geschreven contract kun je naar een advocaat gaan, maar met een hand of een woord niet.

DO Lefevere is zéér zakelijk. Dat was één van zijn sterke punten.

16 Gebruik van organisatievormen en materialen

DO Dit had Lefevere prima geregeld. Hij heeft zijn eigen stichting, met zijn vrouw als hoofd van het dagelijkse (administratieve) beleid. Hij heeft twee vaste ploegleiders en het overige personeel, waaronder drie artsen en twee professoren inspanningsfysiologie bij de universiteit van Leuven. Kortom, een organisatie om u tegen te zeggen!

17 Omgaan met een planning

DO Zijn persoonlijke planning was mij onbekend. Voor het overige voerden de ondersteunende organ(en)isaties naar mijn mening slechts uit wat hen werd opgedragen en kwam er weinig vanuit henzelf. Daardoor kwam er lang niet uit wat mogelijk was. De onderlinge communicatie was onvoldoende. De belangrijkste organen zaten nooit met zijn allen tegelijk aan tafel, maar alleen met Lefevere zelf.

18 Vervullen van een organisatorische rol

PL Als manager ben ik verantwoordelijk voor de organisatie. Je moet ze geen enkele reden geven om zich te kunnen beklagen.

DO Hij had een team van louter professionals om zich heen. Dat is ook de basis van zijn succes. Maar hij wierp zich soms op als leider van een soort schrikbewind. Iedereen moest respect voor hem tonen vanuit een situatie van angst.

19 Organiseren van medische begeleiding

PL Dit moet ook top zijn. Maar als iemand achter mijn rug om zijn eigen gang gaat, dan heb ik daar geen grip op.

DO Lefevere is sterk in het kiezen van de juiste mensen op de juiste plaats. Ze waren allemaal zéér deskundig. Het was jammer dat de artsen en inspanningsfysiologen weinig inspraak hadden. Bovendien hadden zij weinig tot geen contact met renners, buiten de afspraken voor testen en wedstrijden.

SAMENWERKEN MET COLLEGA'S

20 Vertrouwen geven aan collega's

PL Ik heb destijds bij Domo twee Nederlanders aangetrokken: Bram Tankink en David Orvalho. Na één jaar moest Orvalho vertrekken omdat hij niet goed genoeg was. Ik gaf Bram wél het vertrouwen en dat heeft hij niet beschaamd. Twee jaar terug reed hij in Hamburg bijzonder sterk. Ik zei tegen hem: proficiat Bram, ik ben fier op jou. Jij bent de coureur geworden, die ik al die jaren voor ogen had. De week erna won hij de eerste etappe in de Ronde van Duitsland. Hij zei dat de complimenten die ik hem de week ervoor had gegeven, bepalend waren voor dit succes.

21 Constructief deelnemen in verschillende vormen van overleg

PL Coureurs moeten zelf ook meedenken en meebepalend zijn. Je moet de intuïtie van de coureur respecteren.

DO Lefevere nam de coureurs, assistent-ploegleiders, massieurs, enz. allemaal apart. Daardoor was er geen sprake van groepsoverleg. Dat veroorzaakte onzekerheid en argwaan binnen het team.

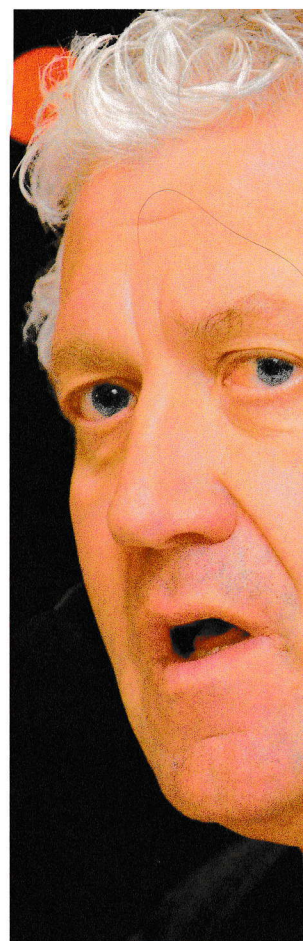
22 Geven en ontvangen van collegiale consultatie en interview

PL Ik vind het belangrijk om advies van mijn assistent-ploegleiders te vragen en daar open voor te staan.

SAMENWERKEN MET DE ENTOURAGE VAN HET TEAM

23 Informatie geven aan mensen buiten de ploeg

PL Enerzijds sta ik hiervoor open en kijk ik wat ik van hen kan leren. Anderzijds moet ik de concurrentie niet slimmer maken dan ze al is. Als het om gemeenschappelijke belangen gaat, sta ik open voor dit soort zaken. Ik was voorzitter van de club van professionele teams, de AIGCP. In die hoe-





PATRICK LEFEVERE: MIJN STERKE PUNTEN

- + Ik kan goed tegen kritiek
- + Ik ben niet bescheiden. In de wielwereld moet je proberen te domineren. De concurrentie moet achter jou aanrijden en niet omgekeerd
- + Ik ben heel professioneel en correct
- + Ik maak conflicten onschadelijk, nog voor ze worden geboren. Ik werk met zestig mensen. Iedereen heeft zijn mening, zijn eigenwaarde en ambitie. Conflicten zijn dan heel goed mogelijk. Toch overkwam het mij niet. Ik was die conflicten voor. Ik kreeg het voor elkaar om Italianen voor Belgen te laten rijden en omgekeerd. En om 9 tot 10 nationaliteiten samen te laten rijden. Dat deed ik door gewoon te zeggen waar het op staat.
- + Ik zeg zinnige dingen: als ik iets zeg en het komt uit, dan scoor ik.

danigheid moest ik niet alleen mijn eigen mening ventileren, maar ook die van mijn collega's. Dan sprak ik niet uit naam van Patrick Lefevere, maar uit naam van mijn collega's. En dan was ik vanwege mijn functie veel voorzichtiger in mijn uitspraken dan als ik op persoonlijke titel sprak. Ik vond het soms wel moeilijk om die zaken van elkaar los te koppelen.

24 Werkwijzen verantwoorden

DO Patrick houdt ervan om mooie praatjes voor de media te houden, maar daarin herken ik weinig van de werkelijkheid waarin ik heb geleefd bij Domo.

25 Omgaan met sponsorbelangen (pers, pr)

PL Sponsorbelangen zijn voor mij heel belangrijk. Per slot van rekening betalen ze ons. De sponsor mag van mij ons wedstrijdprogramma meebepalen. Ik kan met trots stellen dat QuickStep één van de beste drie ploegen ter wereld is. Ondanks het feit dat we het qua budget met minder moeten doen dan de andere topploegen, staan we qua uitstraling aan de top. Dat voel en hoor ik elke dag. Onze ploeg heeft met Boonen en Bettini belangrijke klassiekers en het wereldkampioenschap gewonnen. Voor mij is een correcte uitstraling naar de pers toe ook cruciaal. Als een journalist mij belt, ga ik niet zo maar een verhaaltje vertellen. Dat doe ik niet met mijn coureurs en dat doe ik ook niet met journalisten. Dus als ik in een situatie moet kiezen, dan verkies ik om te zwijgen.

DO Dit aspect had hij zéér goed geregeld. Dat is één van zijn sterkste competenties.

REFLECTIE EN ONTWIKKELING

26 Planmatig ontwikkelen van eigen competenties

PL Ik kan zeer snel een goede analyse van een wedstrijd maken. Ik heb een uitstekende intuïtie. Ik heb echt 'Fingerspitzengefühl' en dat komt mij op de koers goed van pas. Mijn analyse kan soms wel een beetje hard overkomen, maar ik heb liever de korte dan de lange pijn. Ik confronteer liever iemand gelijk met de waarheid. En dan kom ik daar later ook niet meer op terug. Ik blijf er niet over zagen.

DO Ik denk eerlijk gezegd niet dat hij dat doet. Volgens mij vindt hij zichzelf al prima ontwikkeld en bekwaam. Hij zal hooguit een incidentele beslissing met terugwerkende kracht beoordelen als 'niet zo gelukkig' of 'niet afdoende'. Hij sprak bijvoorbeeld trots over goed gelukte tactische plannen van zijn kant in bepaalde wedstrijden, maar nooit over slechte. Of over goede plannen van anderen.

27 Afstemmen van professionalisering op beleid van de ploeg

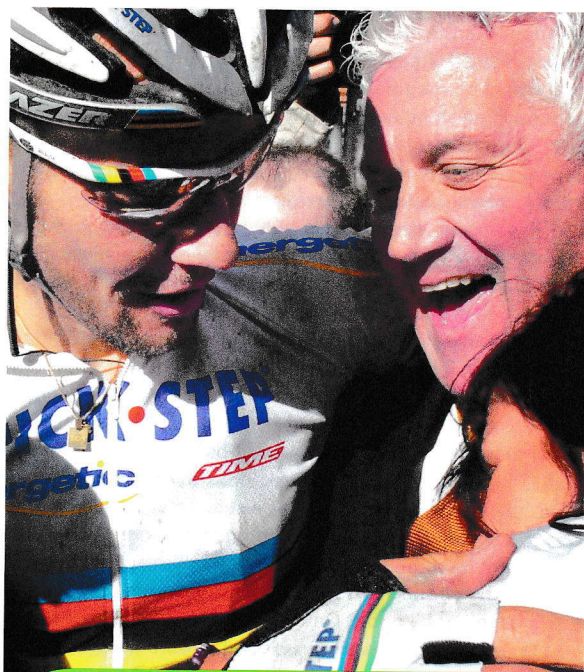
PL Wat je bent, straalt je uit. We leven in een wereld waarin je imago zeer belangrijk is. Ik heb het imago van iemand die correct en professioneel is. Dat straalt ik ook af op de ploeg.

Soms vragen coureurs mij om voor hen op te komen. Ik vind dat een hele eer.

28 Coureurs en collega's betrekken bij intervisie of supervisie

PL Ik ga niet bij andere ploegleiders te rade, want ik ga uit van mijn eigen kracht. Wel neem ik een aantal dingen over van mensen die mij aanspreken, zoals Jack Welch. Hij was de grote baas van General Electric. Ik heb een boek van hem gelezen. Hij schreef, dat je nooit tevreden mocht zijn. Want als je tevreden bent, vallen je medewerkers in slaap. De top van mijn medewerkers (dat is 10% van mijn coureurs) leg ik in de watten. De middenmoot behandel ik goed en de onderste 10% gooi ik er elk jaar uit. Dat doet Jack Welch ook. In de eerste vijf jaar ontsloeg Welch direct 25% van zijn werknemers. Zijn saneringsbeleid bezorgde hem de bijnaam 'Neutron Jack'. Alleen de gebouwen om hem heen bleven overeind.

DO Volgens mij houdt hij het liefst zo veel mogelijk aan zijn eigen visie vast. Hij houdt alles graag in eigen hand.



CONCLUSIE

Rest ons het eindoordeel over Lefevere. Als we uitgaan van zijn prestaties kunnen we stellen dat hij één van de grootste ploegleiders is die we in het wielermetier hebben gekend. Lefevere is niet bepaald bescheiden, maar hij heeft wel een goed zelfbeeld. Zijn prestaties liegen er niet om, hoewel niet iedereen het daar mee eens is. Het kostte ons overigens erg veel moeite om iemand uit Lefevere's omgeving bereid te vinden zijn competenties te beoordelen. Max van Heeswijk zei dat zijn samenwerking met Lefevere absoluut niet liep en dat het hem niet bepaald verstandig leek om diens competenties te beoordelen. Ook Servais Knaben weigerde, want hij wilde niet 'en public' zijn mening geven over de competenties waarin Lefevere volgens hem niet goed scoort. Dat zou op natrappen lijken en daar had Knaben geen zin in. Ook wilde hij zijn goede relatie met Lefevere niet op het spel zetten. David Orvalho was wel bereidwillig om de competenties van Lefevere te beoordelen. Helemaal onbevooroordeeld zal David niet zijn geweest, omdat hij al na één jaar uit de ploeg van Lefevere werd gezet. **WIM**