

SAMEN NAAR DE TOP



WINNEN

GEORGES LEEKENS & ROLAND JUCHTMANS

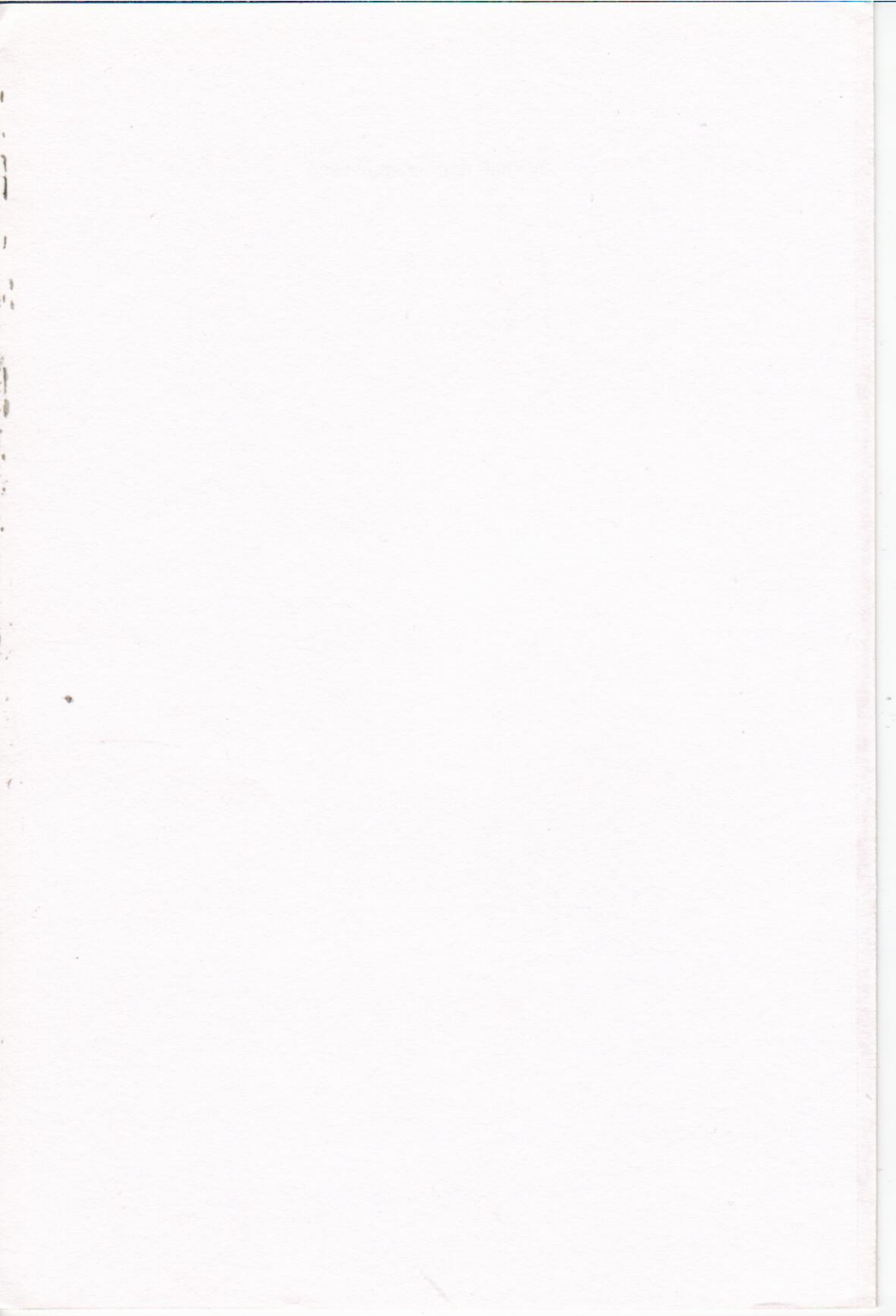


DOOR

TEAM

BUILDING

Standaard Uitgeverij



ROLAND JUCHTMANS & GEORGES LEEKENS

SAMENSTELLING FRANK BUYSE

WINNEN

DOOR

TEAM

BUILDING

SAMEN NAAR DE TOP

Standaard Uitgeverij

Omslag en typografie: Johan Buijs

© 1998 by Standaard Uitgeverij nv, Antwerpen
Verantwoordelijke uitgever: Standaard Uitgeverij nv,
Belgiëlei 147a, 2018 Antwerpen

Niets uit deze uitgave mag door middel van elektronische of andere middelen, met inbegrip van automatische informatiesystemen, worden gereproduceerd en/of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever, uitgezonderd korte fragmenten, die uitsluitend voor recensies mogen worden gebruikt.

No part of this book may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means including information storage or retrieval devices or systems, without prior written permission from the publisher, except that brief passages may be quoted for review.

© omslagfoto onderaan Benelux Press, Brussel
© omslagfoto's bovenaan Isopress Sénépart, Brussel
© foto's binnenwerk Photonews, Brussel

ISBN 90 02 20698 4
CIP
NUGI 727
D 1998/0034/356

INHOUD

Woord vooraf, Roland Juchtmans	11
Woord vooraf, Georges Leekens	15
HOOFDSTUK 1: Is een team de som van alle individuen, of is het meer dan dat?	19
HOOFDSTUK 2: De ups and downs van voetbalteams	25
HOOFDSTUK 3: Building high performing teams: stadia van groepsontwikkeling	31
HOOFDSTUK 4: Leiderschap vanuit een tweerichtingsaanpak	67
HOOFDSTUK 5: Teamleiderschap en leiderschapsflexibiliteit	77
HOOFDSTUK 6: Adviezen en richtlijnen voor de succesvolle leider	89
HOOFDSTUK 7: De Rode Duivels: een succesverhaal	99
ADDENDUM: Trainingsessie 'Hoe bouw ik aan een hoog presterend team?'	107
TOT SLOT	115

THROUGH

THE

THE

THE

THE

THE

THE

THE

THE

THE

THE



GEORGES LEEKENS

Geboren op 18 mei 1949 in Meeuwen.
Studeerde af als licentiaat kinesitherapie (KUL) in 1971.
Hield kinesitherapiepraktijk in Brugge tot eind '91.

Spelerscarrière (als centrale verdediger)

- 1958-'69: Sporting Houthalen, vierde klasse
(twee wedstrijden in eerste elftal)
- 1969-'70: Dessel Sport, derde klasse
kampioen in '70
- 1970-'72: Crossing Schaarbeek, eerste klasse
- 1972-'81: Club Brugge, eerste klasse
vijfmaal landskampioen ('73, '76, '77, '78 en '81)
eenmaal bekerwinnaar ('77)
finalist Europabeker voor landskampioenen ('78)
finalist Uefacup ('76)
- Nationale ploeg: 6 selecties, 3 caps

350 wedstrijden in eerste klasse, 40 Europese wedstrijden

- 1981-'84: SK Sint-Niklaas, derde en tweede klasse
kampioen in derde klasse ('82)
kampioen in tweede klasse ('84)

Trainerscarrière

- 1983: diploma Heizelschool der Belgische oefenmeesters (primus met grote onderscheiding)
- 1984-'87: Cercle Brugge, elfde, tiende en elfde in competitie
(102 wedstrijden, 31 overwinningen, 31 draws, 40 nederlagen;
125 doelpunten voor, 138 tegen)
bekerwinnaar in '85
- 1987-februari '88: Anderlecht, zesde in eerste klasse bij vertrek (22 wedstrijden,
9 overwinningen, 8 draws, 5 nederlagen; 36 doelpunten voor,
19 tegen)
winnaar Supercup '87
- 1988-'89: KV Kortrijk, achtste in eerste klasse (34 wedstrijden,
9 overwinningen, 17 draws, 8 nederlagen; 36 doelpunten voor,
44 tegen)
- 1989-'91: Club Brugge, eerste en vierde in eerste klasse (68 wedstrijden,
43 overwinningen, 18 draws, 7 nederlagen; 137 doelpunten voor,
46 tegen)
landskampioen in '90
winnaar Supercup '90
bekerwinnaar '91
- 1991-'92: KV Mechelen, vierde in competitie (34 wedstrijden,
15 overwinningen, 13 draws, 6 nederlagen; 47 doelpunten voor,
23 tegen)
- 1992-'93: Trabzonspor, derde in competitie
winnaar Supercup '92
- nov. 1993-'94: Cercle Brugge, zeventiende in november, tiende in juni
(21 wedstrijden, 7 overwinningen, 7 draws, 7 nederlagen;
34 doelpunten voor, 35 tegen)

- 1994-'95: Sporting Charleroi, twaalfde in competitie (34 wedstrijden, 10 overwinningen, 11 draws, 13 nederlagen; 33 doelpunten voor, 43 tegen)
- 1995-jan '97: Excelsior Moeskroen (tweede klasse), eerste plaats (59 wedstrijden, 34 overwinningen, 14 draws, 11 nederlagen, 119 doelpunten voor, 68 tegen) winnaar eindronde '96
- jan. '97-?: Technisch directeur KBVB kwalificatie Wereldbeker '98 in Frankrijk (7 wedstrijden, 5 overwinningen, 1 draw, 1 nederlaag; 18 doelpunten voor, 10 tegen)

ROLAND JUCHTMANS

Geboren op 3 december 1940 in Leuven.

Roland is een veel gevraagd trainer-consultant die zich tot doel heeft gesteld individuen en organisaties te begeleiden op weg naar meer efficiëntie door implementatie van een beter prestatie management, gebaseerd op een flexibele en situationele leiderschapsbenadering.

Als specialist in organisatiegedrag werkte hij verscheidene jaren samen met de Blanchard-organisatie in San Diego.

Zijn persoonlijke band met Dr. Ken Blanchard, bekend van de bestseller *The one minute manager*, stimuleerde hem om te specialiseren in organisatiegedrag.

Vanuit zijn basisvorming, bedrijfservaring en postuniversitaire studies ontwikkelde hij met enkele wetenschappers en praktijkmensen, zoals managers, supervisors, teamleiders en arbeiders, het MATCH® leadership-concept, intussen internationaal erkend als een zeer bruikbaar instrument voor leidinggeven, zelfleiderschap en teamleiderschap.

Ook in de Verenigde Staten introduceerde hij dit concept succesvol bij grote ondernemingen. Men ervaart er het MATCH®-concept als een uitstekend middel om positief in te spelen op de link tussen prestatie en voldoening.

Roland Juchtmans begeleidt met zijn team bedrijven inzake teambuilding en doceert 'specifiek prestatie management' en 'leadership' in enkele postuniversitaire programma's.

Enkele referenties:

People Skills en Sales Training

Apple Computer Belgium, Amylum, Dow Corning, Proximus, Belgacom, Honda Belgium, Philips Professional Systems, Smiths Food Group

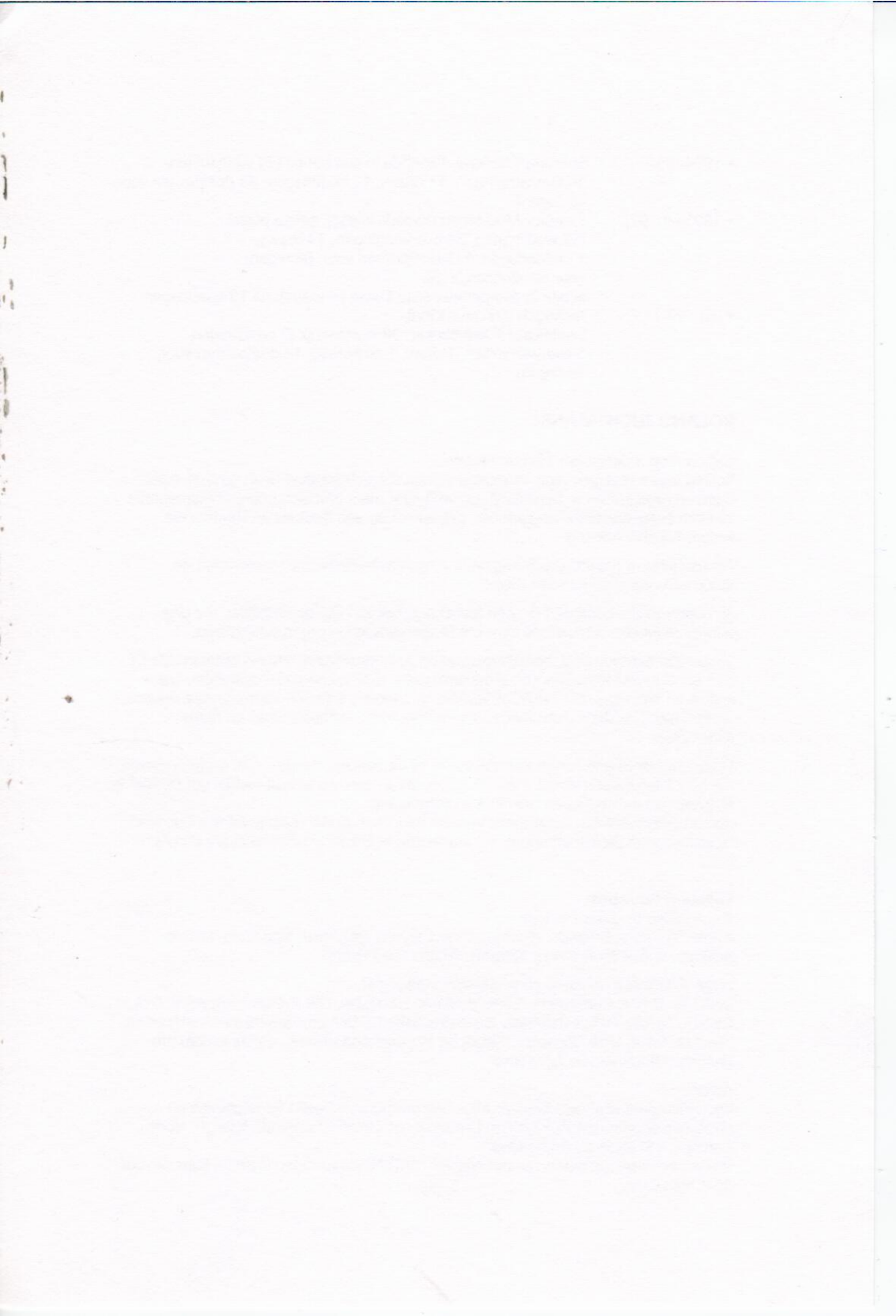
Leiderschap, teambuilding en prestatie management

Delhaize, Digital Computers, Generale Bank, Electrabel, GIB Group, Honeywell, Océ, Olivetti, Oracle, Philips Dictation, Raychem, Sabena, Siemens, Smithkline Beecham sa, Sylvania, Swift, UCB Transpack, Belgische Voetbalbond (trainers eerste klasse) programma: 'Bouwen van Topteams'

Actueel

Implementeren van een intens veranderingsprogramma inzake leidinggeven en prestatie management bij Raychem Kessel-Lo, Ottoburn (Duitsland), Raleigh (North-Carolina, VS) en Shannon (Ierland)

Trainen en implementeren van het nieuwe MATCH®-coachingsysteem bij Sabena voor de 'Cabin Crew'



WOORD VOORAF

Roland Juchtmans

Ik maakte kennis met Georges Leekens op een winternamiddag in een drukke taverne aan de Houba de Strooperlaan te Brussel. Toen hij het etablissement binnenstapte, merkte ik meteen op dat de man met wie ik een afspraak had qua gestalte en uitstraling sterk op zijn broer leek. Die broer, René Leekens, was vroeger een niet onaardig doelman en is nu de zeer dynamische directeur van de Kamer van Koophandel te Leuven.

Het was René geweest die mij had gevraagd om voor de Kamer een presentatie over het functioneren in teamverband te organiseren. Hij had gesuggereerd dat de presentatie veel praktijkgericht zou kunnen zijn indien een echte, doorgewinterde voetbaltrainer als mijn co-presentator zou optreden.

En zo kwam ik dus terecht bij zijn broer Georges, die in '84 een succesvolle carrière als topvoetballer afsloot, daarna als trainer in eigen land – bij KV Kortrijk, Cercle Brugge, Anderlecht, Club Brugge, KV Mechelen, Sporting Charleroi en Excelsior Moeskroen – en in het buitenland – het Turkse Trabzonspor – successen boekte, om dan vanaf januari 1997 als bondscoach de Rode Duivels verrassend naar de Coupe du Monde '98 te loodsen.

Uit dat eerste gesprek, dat meer dan drie uur duurde, bleek dat er bijna geen betekenisvolle verschillen bestaan tussen de problemen waarmee teams in bedrijven geconfronteerd worden en de problemen die voorkomen bij voetbalploegen.

Bovendien bleek dat mijn trainingsaanpak van toptteams uit het bedrijfsleven enorm veel gelijkenissen vertoonde met Georges' visie op het trainen van voetbalteams. Mijn ervaring, die op pragmatische en wetenschappelijk onderbouwde concepten en visies steunt, bevestigde grotendeels de praktijkervaring van Georges Leekens.

We kwamen dan ook allebei versterkt uit de confrontatie tussen ons beider ideeëngoed: Georges werd een nog betere voetbaltrainer en ik

maakte dankbaar gebruik van methodieken en tips die in zijn ervaringswereld tot goede resultaten hadden geleid.

Uiteindelijk raakten we zo overtuigd van de efficiëntie van onze aanpak, dat we onze ideeën en de opwindende ervaring van onze samenwerking te boek wilden stellen. Wij denken dat degene die als teamleider fungeert, beroepsmatig in een team werkt of als trainer bij een sportploeg is betrokken, door onze gemeenschappelijke ervaringen en inzichten de efficiëntie van zijn of haar team kan verhogen.

De successen die Georges Leekens als voetbaltrainer heeft behaald, bewijzen dat hij op de juiste manier met teams kan omgaan. In hoeverre de concepten die wij delen tot die successen hebben bijgedragen, is heel moeilijk meetbaar, maar het eindresultaat blijft natuurlijk het belangrijkste.

Wat voetbal betreft, is het resultaat op korte termijn het enige dat telt. Vaak is de druk en de kortetermijnaanpak voor spelers en trainers nefast, maar dat zijn nu eenmaal de wetten van het voetbal. Trainer en spelers krijgen door deze gang van zaken evenwel niet de nodige tijd om samen tot volle ontwikkeling te komen. Publiek, pers en clubbestuur willen resultaten zien. Zijn die ondermaats dan worden spelers maar vooral trainers geofferd. Waarop met een schone lei moet worden begonnen. In het bedrijfsleven krijgt een team meer tijd om door de moeilijke stadia van ontwikkeling te gaan en zullen minder goede resultaten niet meteen bestraft worden. Er is minder druk.

De conclusie: geef een professionele sporttrainer wat meer tijd om teamresultaten neer te zetten en leer mensen in het bedrijfsleven sneller tot teamresultaten te komen. Vaak is het zo, dat in het bedrijfsleven uitermate veel tijd wordt gegeven om tot teamresultaten te komen; dat in de research- en ontwikkelingsafdelingen nieuwe producten of nieuwe toepassingen niet onder tijdsdruk worden uitgevonden of ontwikkeld. Omdat dat meestal zeer dure afdelingen zijn, kunnen we stellen dat gestructureerd teamleiderschap wellicht tot betere, maar vooral tot meer economische resultaten zou kunnen leiden.

Dit boek handelt over theorie en praktijk, over hoe en waarom teams lukken of mislukken. We trachten u op een inzichtelijke manier de nodige informatie mee te geven om uw taak als leider – of het nu in de sport of in de bedrijfswereld is – gemakkelijker te maken. Daarbij zijn we er ons terdege van bewust dat we in deze uitermate brede en moeilijke materie niet tot in het kleinste detail kunnen gaan. Ons uitgangspunt is evenwel u bewust te maken van de voordelen van een doeltreffend leiderschap; u een leidraad te bezorgen voor een teambuilding die tot betere resultaten leidt, en voor leiderschap in het algemeen.

Heel onze uiteenzetting is gebaseerd op ervaring in het sturen en bijsturen van teams. Het wetenschappelijk concept, toepasbaar in sport- en bedrijfswereld, wordt systematisch uitgelegd, genuanceerd en onderstreept door de ervaringen van Georges Leekens die volop uit zijn rijke trainerscarrière put.

De theoretische basis van dit werk komt voor het grootste deel uit mijn opleiding als trainer-consultant bij de Blanchard Training & Development groep in Escondido, Californië en meer specifiek uit het 'train the trainer program' rond 'Building High Performing Teams'.

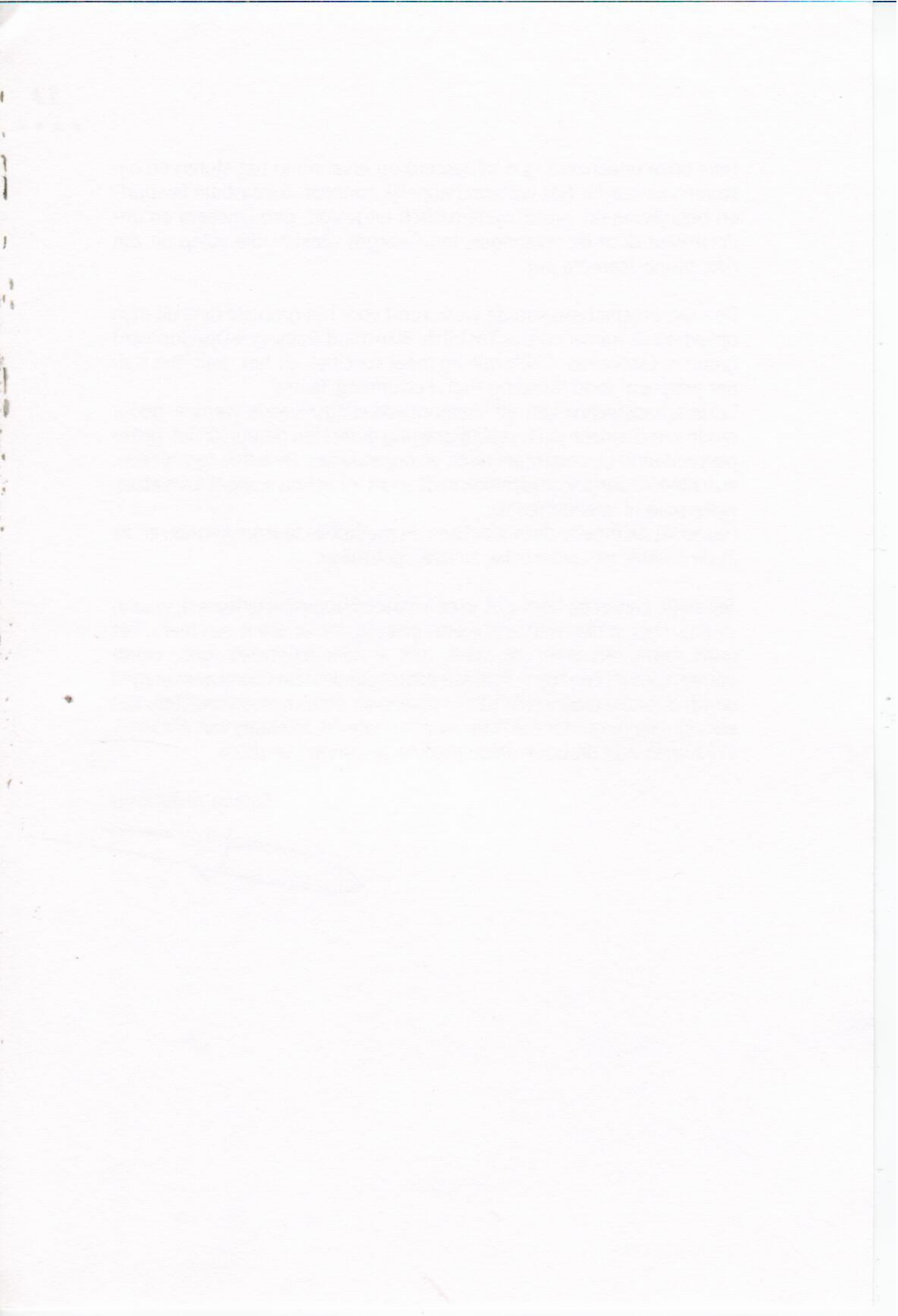
Leiderschapstechnieken en teamontwikkelingsniveaus werden gedurende verscheidene jaren praktijktraining getest (en natuurlijk ook geïmplementeerd) bij ondernemingen en organisaties. Dezelfde technieken, inzichten en aanpak gelden ook in de sport, of het nu voetbal, basketbal, waterpolo of wielrennen is.

Het loont de moeite deze inzichten en methodes te leren kennen en ze in de praktijk van iedere dag te leren gebruiken.

Ten slotte kadert dit boek ook in een maatschappelijke tijdsgeest, waarin steeds meer in teamverband wordt geleefd: de familie is een team, het dorp vormt een team, de staat, met al haar tegenstellingen, wordt gemanaged als een team. Pijnlijk is echter dat de staat vooral gemanaged wordt door die tegenstellingen in plaats van door overeenkomsten. Het gevolg daarvan is dat armoede wordt verdeeld, in plaats van rijkdom. Wij hopen met dit boek enige rijkdom te kunnen verdelen.

Roland Juchtmans





WOORD VOORAF

Georges Leekens

In de loop van de jaren zijn de sport in het algemeen en het voetbal in het bijzonder enorm geëvolueerd. Vroeger werd in de sport de klemtoon vooral gelegd op fysiek, techniek en tactiek, maar intussen is men tot de vaststelling gekomen dat ook de mentale begeleiding van sportlui van cruciaal belang is. Niet alleen op individueel vlak maar vooral in teamverband.

Tot voor enkele jaren werden voetbalclubs op een vrij dictatoriale wijze geleid. Door het heersende transfersysteem kregen spelers automatisch te maken met eerder autocratische vormen van leidinggeven. Vaak hadden ze geen andere keuze dan zich te onderwerpen. Deze autocratische trend, deed opgeld in alle sportstructuren. Hij was trouwens een afspiegeling van wat er in de maatschappij leefde: ook daar gold slechts één benadering van leidinggeven.

De laatste jaren evenwel is die benadering geëvolueerd. De moderne aanpak gaat uit van 'de situatie' en de klemtoon is verlegd van 'het individu' naar 'het team'.

De complexe mens wil begrijpen wat er met hem gebeurt. Een voetballer is op dit vlak niet anders. Ook hij leeft in een complexe wereld waarin hij wil begrijpen en begrepen worden. Spijtig genoeg is de perceptie van het publiek anders. Dat roept de voetballer uit tot een vedette, of hij dat nu zelf wil of niet. Die status heeft voor- maar vooral nadelen. De voetballer heeft in deze complexe omgeving nood aan veel meer dan medische, fysieke, technische en tactische begeleiding. Hiermee bedoel ik dat mentale begeleiding en het werken aan mentale teamcohesie uitermate belangrijk geworden zijn.

Voetbal is in al zijn facetten geëvolueerd. Niet alleen op het veld, maar ook ernaast. De druk om te winnen wordt steeds groter.

Als men ziet welke commerciële belangen een rol spelen, dan begrijpt men waarom een voetbalclub vandaag gerund moet worden als een onderneming. Inzake merchandising en marketing wordt met gigantische budgetten gewerkt, niets kan aan het toeval worden overgelaten. Weinig supporters zien wat er achter de schermen gebeurt. Voor elke speler die op het veld staat zijn er twee à drie personen betrokken bij het 'support-team'.

En zo gaat het er ook in andere sporttakken aan toe. De nood aan professionalisme dringt zich meer en meer op. Als men de evolutie van de medische begeleiding van sportmensen bekijkt, komt men tot de vaststelling dat die hoogtechnologisch geworden is. Vandaar ook de nood aan een hoogtechnologische aanpak op mentaal vlak en dus niet alleen op individueel niveau, maar ook op groeps- of teamniveau. We refereren hier aan de moderne visie en technieken van wat we 'team-building' noemen.

Het Bosman-arrest heeft veel veranderd in de voetbalwereld. Spelers veranderen steeds sneller van club en ploegen vallen steeds sneller uit elkaar zodat je als trainer telkens weer van nul moet beginnen.

Dat fenomeen vind je ook terug bij andere sporten, zeker bij teamsporten: in het basketbal – denk maar aan de aanpak van Lucien Van Kersschaever, momenteel bondscoach van Nederland –, het volleybal – Maaseik werd met de Zweed Kristiansson zelfs tot Ploeg van het Jaar verkozen – en het ijshockey.

Maar ook bij individuele disciplines. Het judoteam van Jean-Marie Dedecker is het mooiste voorbeeld: de ene medaillewinnaar stimuleerde de andere, er was een ongekende saamenhorigheid en uiteindelijk werden alle successen ook samen gevierd. Jean-Marie heeft dan ook voor de juiste sfeer gezorgd, onder meer door survivaltochten te organiseren met de hele groep.

Er zijn nog meer voorbeelden: Johann Olov Koss, die drie gouden en twee zilveren medailles haalde op de Olympische Spelen van Lillehammer in 1994, schreef zijn succes toe aan de teambuilding waaraan hij met het Noorse team deed met de hulp van twee psychologen. En als je ziet wat voor sfeer Yannick Noah creëert bij de Franse tennisteams: ambiance, teamspirit, saamenhorigheid...

In teamverband kun je alles delen: winst of verlies, geluk of tegenslag. Het delen van succes is het mooiste dat er is, onze viering van de kwalificatie voor het WK is daar een schitterend voorbeeld van. Een ander voorbeeld is ons ritueel waarbij de voetballers hand in hand het volkslied aanhoren.

Hoe je aan teambuilding doet, is op zich niet zo belangrijk en afhanke-

lijk van het team waarmee je werkt. Maar uiteindelijk zijn er wel basisregels waaraan je je moet houden en fasen waar je door moet.

Om deze en nog andere redenen is het bijzonder belangrijk dat je rekening houdt met de ontwikkelingsproblematiek die eigen is aan 'een team'.

Roland en ik willen onze kennis en ervaring op dat vlak graag met u delen omdat we hebben kunnen vaststellen dat onze aanpak de slaagkansen van teambuilding verhoogt.

Mijn devies luidt: 'Het team is belangrijker dan het individu, maar het individu blijft belangrijk in het team in de mate dat het een *teampayer* kan worden genoemd'.

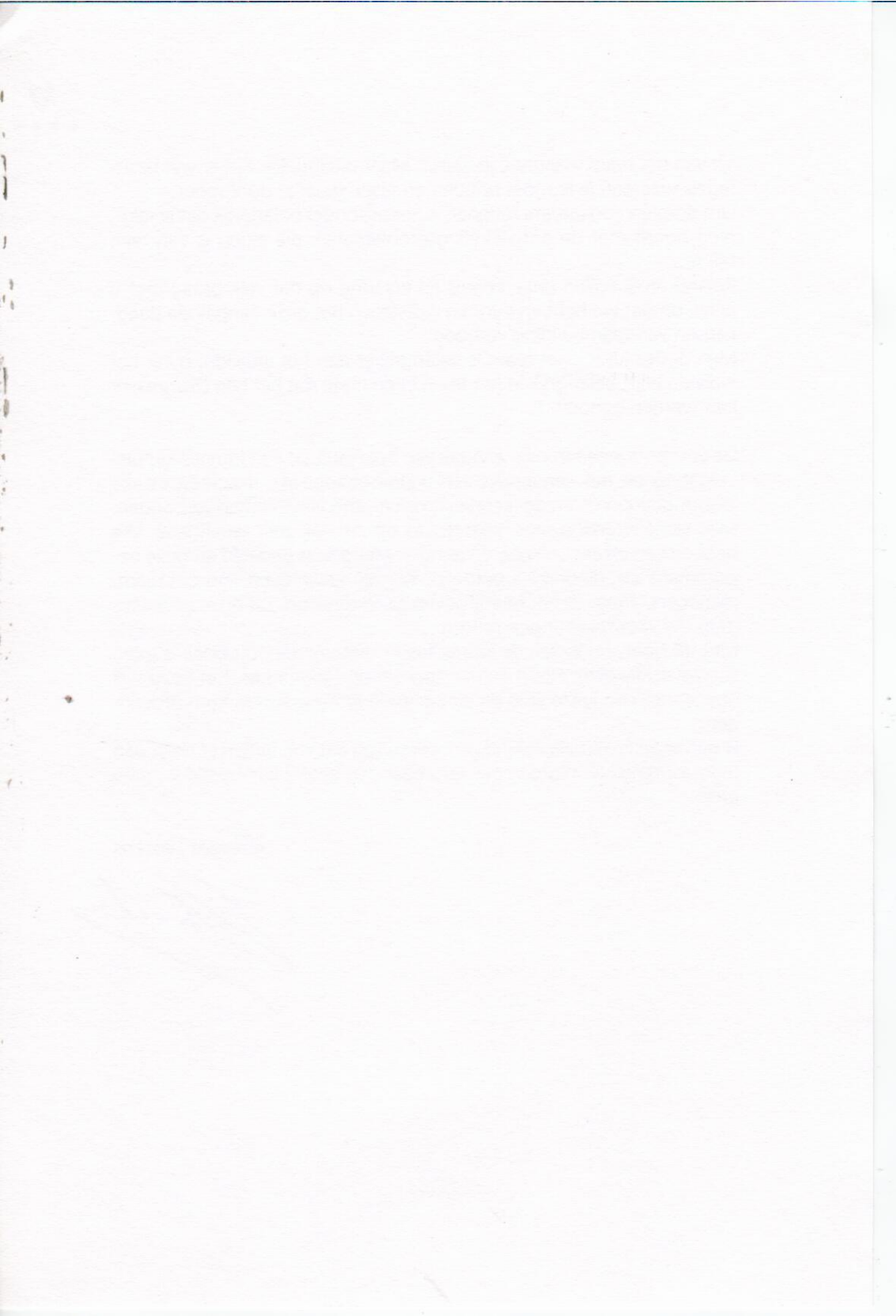
De vernieuwingen in mijn aanpak zijn het resultaat van intense kennisvergaring en het verwerven van wetenschappelijke inzichten inzake teamfunctioneren en de technieken en methodieken eraan verbonden. Mijn samenwerking met Roland was op dit vlak zeer vruchtbaar. We hebben van elkaar geleerd, ervaringen met elkaar gedeeld en onze bevindingen aan de praktijk getoetst. Wij zijn ervan overtuigd dat teammanagers, zowel in het bedrijfsleven als in de sport, uit onze bevindingen veel voordeel kunnen putten.

Met dit boek zal België de wereldbeker niet winnen, dit boek is geen succeshandleiding. Het is eerder opgevat als hulpmiddel, het beschrijft hoe je met een juiste visie en diepgaande analyse succes kunt afdwingen.

Ik ben er zelfs, net als Roland, van overtuigd dat we, indien er meer aan teamvorming kan worden gedaan, naar een betere leefwereld kunnen gaan.

Georges Leekens





IS EEN TEAM DE SOM VAN ALLE INDIVIDUEN, OF IS HET MEER DAN DAT?



HOOFDSTUK 1

De reden waarom er de laatste jaren in het bedrijfsleven zoveel aandacht wordt geschonken aan teamontwikkeling ligt voor de hand: het verhoogt de efficiëntie.

Hoe uniek en complex teamvorming ook kan zijn, de wetenschap erkent dat spontaan teamwerk niet automatisch tot chaos leidt. Reeds eeuwen geleden wist men dat het tactisch samenwerken van grote en kleinere groepen en individuen tot goede resultaten kon leiden, dat bleek bijvoorbeeld bij militaire operaties en oorlogsvoering.

Dat soort teamwerk kreeg evenwel vorm onder militaristische en autoritaire druk van een leider(schap). Dat betekende dat iedereen die niet aan het 'groepsfunctioneren' deelnam, geëxecuteerd werd, of op zijn minst zwaar gestraft.

We spreken hier dus over het, qua leiderschapsgedrag, dwangmatig verkrijgen van groepsprestaties.

Toch vindt men in de geschiedenis veelvuldig voorbeelden van ondernemingen die appelleerden aan de betrokkenheid of het engagement van groepen mensen. We hebben allemaal geleerd over de kruistochten: grote groepen strijders trokken naar het Heilige Land. Gestuwd door hun diepchristelijk geloof, waren ze tot opmerkelijke groepsprestaties in staat.

Een ander – pijnlijker – voorbeeld is de massale volgzaamheid tijdens de Tweede Wereldoorlog van miljoenen mensen, die door Adolf Hitler overtuigd waren van het welslagen van de oprichting van een duizendjarig rijk. Duizenden hebben hun leven ervoor gegeven. Het Duitse leger werd niet alleen gestuwd door een onverbiddelijke militaire discipline, maar werd ook ten eerste gedreven door een collectief gedachtegoed waarvan de soldaten op een ingenieuze wijze – en met een machtige propagandamachine – waren doordrongen.

Tegenwoordig zijn discipline en een collectief gedachtegoed in teamwerk nog altijd zeer belangrijk. We hebben er wel andere namen voor

bedacht die weliswaar minder pathetisch en agressief klinken, maar in feite hetzelfde betekenen.

We spreken van *betrokkenheid*, *engagement* en *gemeenschappelijke doelstellingen*. En de resultaatsbeïnvloeding van een functionerende groep mensen wordt nu als *teamleiding* omschreven.

De piramiden in Egypte werden gebouwd met teams die zeer hardhandig geleid werden. De angst voor de zweep was de 'motivator'.

Men is echter ook op de maan geland dankzij een bewuste teambuildingaanpak, gebaseerd op het stimuleren van natuurlijke motivatie en betrokkenheid.

Is een team de som van individuen of is het meer dan dat?

Het antwoord is 'ja' en ongenueanceerd. Een team kan veel meer zijn dan het dubbele van de som van alle individuen.

Dit is echter alleen waar wanneer de groep mensen, die voor een opdracht samen worden gebracht, de naam 'team' ten volle verdienen.

Is het voldoende enkele knappe voetballers samen te brengen om te winnen?

Zullen vijf zeer bekwame ingenieurs van de researchafdeling binnen de aangegeven tijd een oplossing vinden voor een probleem?

Zullen tien zeer hoog gekwalificeerde onderaannemers van een groot bouwproject op een 'just in time-basis' tijdig klaar zijn voor de inhuldigingsdatum van het gebouw?

Op de drie vragen is het antwoord 'neen'.

Pas wanneer, in de drie gevallen, de deelnemers aan het teamproces gelijktijdig hun specifieke job kennen én de evolutieproblematiek van een hoog presterend team onderkennen, is de kans op succes realistisch.

Ooit bracht een bekend organisator van jazzfestivals drie absolute topmusici samen voor een 'jamsession'. Het resultaat was niet wat het publiek ervan had verwacht. Het individueel solowerk was puik, maar het samenspel was er niet.

Ook Leonard Bernstein was niet zo tuk op topsolisten. Hij prefereerde weliswaar goede orkestmuzikanten die hun instrument en de lectuur van partituren perfect beheersten, maar vóór alles moesten ze vertrouwd zijn met het 'samen musiceren', om de perfecte orkestsound te kunnen nastreven.

Het verkrijgen van een goede sound hangt niet alleen af van een goed arrangement, maar vooral van de observatievaardigheden van de musici. Die vaardigheden kunnen vanuit het standpunt van de muzikant



omschreven worden als *ik hoor mezelf spelen, maar luister vooral naar de globale sound*.

Dus is de *sound* niet het resultaat van de som van de capaciteiten van de verschillende deelnemers, maar van de wijze waarop deze deelnemers samen functioneren. Een goed functionerend team heeft dus een *sound* die typisch is voor dat team en nooit door een ander team geëvenaard kan worden.

Wat voor een orkest geldt, geldt voor elk team. Ook voor een productieteam dat een bepaalde groep individuen is, die in een productieproces een kwaliteitsproduct moet maken. Omwille hiervan is elk team uniek.

Het begrip *sound* bij musiceren, krijgt dus eenzelfde betekenis bij andere vormen van teams. We kunnen het begrip vertalen door *team-cohesie*. Het betekent dat de verschillen tussen de deelnemers aan het team een stuk van de originaliteit en vaak ook de kracht uitmaken.

Deze kracht wordt bekomen door het optimaal gebruiken van de specifieke eigenschappen en kwaliteiten van elk teamlid, voor zover deze worden aangewend in functie van de doelstelling van het team. Teams zijn niet alleen uniek en complex, maar worden ook ervaren als permanent veranderende levende *systemen* die – zoals reeds vernoemd – verschillend zijn van de som van de eigenschappen, bekwaamheden en mate van betrokkenheid van de verschillende deelnemers.

Een ervaren research- and developmentmanager omschrijft het fenomeen als volgt: een succesvol team vormt zich als ijsblokjes in een beker.

Men stopt vijf à zes ijsblokjes in een beker. In de eerste fase zullen de blokjes met hun scherpe kanten los van elkaar in de beker tegen elkaar aanduwen. Door de warmte worden de kantjes minder scherp. Na een tijdje zullen de blokjes met elkaar versmelten tot een massa. Wanneer men de beker terug in de diepvriezer zet, zal het geheel als een blok aan elkaar vriezen. Men zal achteraf een ijsprijem nodig hebben om de ijsblok aan stukken te prikken.

Zo klitten teamleden ook aan elkaar, een team versmelt tot een homogene massa. Deze versmelting kan spontaan gebeuren, maar beter is de versmelting bewust te sturen en in de hand te werken.

Georges Leekens: *'Het team is meer dan de som van de individuen: dat kan ik met een heel algemeen voorbeeld illustreren. Als je een voetbalploeg met Maradona, Platini, Ronaldo, Beckenbauer, enzovoort zou kunnen samenstellen, kreeg je nog geen "team". Waar-*

schijnlijk mis je complementariteit, aanpassingsvermogen, evenwicht... Hoe meer talentvolle spelers in je ploeg, hoe groter de kans op succes natuurlijk. Maar als je gewoon de beste voetballers bijeenbrengt, krijg je niet noodzakelijk de juiste symfonie. Toevallig kun je wel een keer een goede uitvoering van die symfonie krijgen, maar dat liedje blijft niet duren. Aan de andere kant behaalden wij met een zogenaamde "ersatzploeg" – zo werd de nationale ploeg bestempeld door het ontbreken van een heel aantal "vedetten" – wel resultaten. De reden is dat we erin slaagden een mentaliteit te verkrijgen die iedereen dezelfde taal deed spreken, een teamspirit te creëren die de som van de individuen oversteeg.

Hoe kwam het dat een team als Excelsior Moeskroen, met een meerderheid van spelers uit lagere afdelingen en voetballers die voordien te kort leken te komen in eerste klasse, zo goed ging presteren? Omdat het team door de juiste begeleiding tot de juiste mentaliteit, de juiste samenhang kwam, waardoor de spelers elkaar sterker maakten. Toppers maken elkaar minder sterk en grote persoonlijkheden kunnen een team vermoorden, als die individuen denken dat ze belangrijker zijn dan het team. Twee eenvoudige maar complementaire spelers naast elkaar opstellen, is beter dan twee vedetten in de ploeg brengen, die elkaar niet aanvullen en elkaar misschien zelfs afstoten. Tweemaal vijftig procent is normaal honderd procent, maar kan ook honderdvijftig procent geven. Je kunt echter ook uitkomen op zeventig procent. Basisgegevens bij die berekening is: hoe groot is het aanpassingsvermogen van de individuen?

De Belgische nationale ploeg, vijf keer na elkaar gekwalificeerd voor de wereldbeker, dankt haar successen vooral aan haar mentale kracht. Die heeft te maken met intelligentie en complementariteit: je moet uitkijken dat je niet te veel dragende spelers in je team hebt. Een nationale ploeg met vier "baldragers", kan niet functioneren. Dus moet je keuzes maken. Want een ploeg heeft als dragende spelers voetballers nodig die in functie van het collectief kunnen spelen, die het team kunnen doen draaien. Het mooiste voorbeeld hiervan is de aanpak van Ernst Happel bij Club Brugge in de periode 1974-1978. Hij liet de vedetten vertrekken, en vormde met zogenaamde "mindere" spelers een team waarin die spelers zich ten volle konden ontplooiën. Daardoor kon worden gewonnen van clubs die een budget hadden dat tienmaal zo groot was als dat van Club toen. Happel leverde het bewijs dat je met minder kwaliteit en minder middelen toch successen kunt boeken. Met Club Brugge bereikte hij twee keer de finale van een Europacup.

Toen ik trainer werd bij Club Brugge, was men niet zo gelukkig met de aanwerving van Lorenzo Staelens, maar ik wist welk rendement hij kon halen. Dat jaar had Anderlecht misschien dubbel zoveel talent in huis, maar WIJ speelden wel kampioen.

Soms kunnen vedetten die ontplooiing in de weg staan. Dat bleek recentelijk nog bij Club Brugge, waar het vertrek van Robert Spehar voor andere spelers een verlossing bleek, zodat zij zich beter gingen manifesteren.

Moeskroen was een unicum: die ploeg was ontgoocheld, kwam uit een totale depressie en had een regionale omkadering. Ik heb de organisatie er professioneel gemaakt, zonder het familiale karakter aan te tasten.

Dat familiale karakter kán ook in het topvoetbal, dat bewijst Club Brugge. Bij Anderlecht gaat dat moeilijker: de club is tweetalig en ademt een andere, meer artistieke sfeer uit. Het populaire, volkse karakter van Club staat daar lijnrecht tegenover. Zo heeft elke club zijn eigen cultuur die, al naargelang, presteren moeilijker of makkelijker maakt.

Met Moeskroen bereikten we evenwel het summum: er was honger naar succes en elkeen, binnen en buiten de ploeg, kende zijn rol, waardoor iedereen naar een hoger niveau klom. Dat wil niet zeggen dat iedereen elkaars beste vriend was, maar er was wel affiniteit met elkaar, al was er soms enkel een collegiale band. Het komt er gewoon op neer dat de wil om samen te werken er moet zijn.

Ik heb in mijn hele carrière, van Cercle Brugge tot de Rode Duivels, op dezelfde manier gewerkt. Ook de nationale ploeg zat in een depressie. De verwachtingen waren te hoog gespannen. De eerste wedstrijd, in Noord-Ierland, werd met 3-0 verloren. Toen ik bij Anderlecht kwam, was het team helemaal uit elkaar gevallen. Vercauteren, Scifo, Lozano... waren vertrokken. Ze waren vervangen door een aantal jongere spelers, die het aanvankelijk moeilijk hadden: De Wilde, Keshi, Vervoort, Musonda, Ukkonen... In theorie móesten zij het helemaal maken bij Anderlecht. Maar hoeveel mentale kracht hadden zij, hoeveel aanpassingsvermogen, hoeveel intelligentie? Goede spelers, maar daarom nog geen goed team...

Het gaat om de totaalprestatie, de prestatie van de ploeg, niet om de individuele prestaties, op gelijk welk niveau. Om te vermijden dat jonge spelers zich te snel een vedettestatus aanmeten, moet je in een moderne, professionele omkadering, voorzien. Daartoe kom je met een juiste visie, door de juiste mensen te kiezen, wat zeer be-

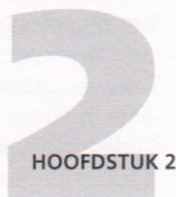
langrijk is in de transferperiode, waarin je spelers aantrekt die zich aanpassen aan de groep. Maar zoals in de commerciële wereld heeft dat dan weer vaak te maken met de beschikbare budgetten.

Er bestaan ook geen toverformules voor het uitbalanceren van je team. Met een amateuristische vorming kun je nooit goede profs opleiden. Je moet dus zorgen voor een perfecte, professionele organisatie waarin voetballers al van bij de jeugd kunnen worden opgevangen.'



Club Brugge, april '90. De kracht van Club: het gaat om de totaalprestatie.

DE UPS AND DOWNS VAN VOETBALTEAMS



Iedereen die ooit in een of andere voetbalploeg heeft gespeeld, weet dat de kennis van wat een *team* is, in het verleden meestal op het inzicht in speltactieken berustte.

Volgens dat inzicht waren twee hoofdtaken belangrijk:

- 1) werken aan de individuele fitheid en voetbalvaardigheden en
- 2) volgens afspraken leren samenspelen in ploegverband. Op *team*-denken (het mentale niveau) werd niet bewust ingespeeld, al voelde men – wanneer het goed ging – wel aan dat er in een team sterke teambindingen waren.

Wanneer een keer (of een periode) minder sterk werd gepresteerd, stak beschermend gedrag en egocentrisme de kop op in het team. Dat bemoeilijkte de pogingen van de trainer om het team samen te houden. De spelers bewustmaken van het feit dat het team belangrijker was dan het individu, werd dan erg moeilijk.

De trainers in onze nationale voetbalcompetitie, die meestal ex-voetballers waren, konden wel hun persoonlijke ervaringen doorgeven, maar hadden destijds geen ervaring met de psychologische processen van teamfunctioneren. Wel was er een intuïtief proces dat soms tot succes leidde, maar dat zeker geen wetenschappelijke onderbouw had.

Als we eerlijk zijn, komen we tot de vaststelling dat er op dit ogenblik nog niet veel veranderd is. Al werd bij de nationale ploeg begin '97 wel van start gegaan met teambuilding. Activiteiten in groepsverband werden gepland die volledig 'naast het veld' liggen: karting, snooker,... gewoon samenzijn... De bedoeling hiervan was om de teamspirit te versterken en de spelers de kans te geven elkaar als mens beter te leren kennen en waarderen. Kritische geesten stonden sceptisch tegenover dat idee, maar wij wisten waarmee we bezig waren.

Wij waren er namelijk van overtuigd dat deze activiteiten, die volledig losstaan van het voetbal, de teamgeest bevorderen en vooral dat ze het collectief geloof in de overwinning doen groeien.

Dat bleek ook zo te zijn. Door het groeiende wederzijdse respect en de

goede onderlinge communicatie werd de *teamsound* versterkt en werd het team een hechtere groep. Dat team toonde aan dat sterke prestaties ook mogelijk zijn met minder klinkende namen op de grasmat. Het teamwerk, gekoppeld aan het geloof in de overwinning, deed het vertrouwen groeien. Niet alleen het zelfvertrouwen, maar ook het vertrouwen in elkaar. Precies dat straalde het hele team uit.

Tijdens de wedstrijd in Wales (29 maart 1997, 1-2) was daardoor al een andere Belgische ploeg te zien. Een elftal met potentieel, wellicht zelfs met het nodige potentieel om zich alsnog te kwalificeren voor de Wereldbeker in Frankrijk...

Na die overwinning wilden we vooral voorkomen dat ons team in een euforische stemming zou raken. Eén gewonnen veldslag is nog geen gewonnen oorlog. Men mag blij zijn met een overwinning en men kan dat vieren. De volgende wedstrijd is veel belangrijker en hoort meteen alle aandacht op te eisen. Bovendien zegt een gewonnen match niets over de toekomstige opdrachten.

Die volgende WK-kwalificatiewedstrijd was Turkije-België (30 april 1997). En in Istanbul zou alles anders zijn. Iedereen in de ploeg was er zich terdege van bewust dat we terug naar de basis moesten om deze nieuwe veldslag voor te bereiden. Wellicht zou de samenstelling van het team enigszins gewijzigd moeten worden. Dat zou betekenen dat, ondanks het goede resultaat in Cardiff en naargelang de omstandigheden, er één of meer spelers moesten worden vervangen.

Er zouden dus spelers ontgoocheld moeten worden, dat was onvermijdelijk, maar met die ontgoocheling leren we hen omgaan. Vooral door ervoor te zorgen dat ook de reservespelers zich deelgenoot van het team voelen.

Dat teamgevoel is immers van het hoogste belang. Zelfs in die mate dat we er stellig van overtuigd zijn dat na een verloren wedstrijd het team niet de verliezer hoeft te zijn. Zeker niet als de collectieve afspraken op het veld werden nageleefd, als de teamcohesie goed was en als er inzet en motivatie van topniveau waren.

Een winnersteam wint niet alle wedstrijden, maar functioneert altijd als een hecht team. Indien een team alleen aandacht heeft voor het scorebord – en hierdoor geparalyseerd raakt – in plaats van zich op het spel te concentreren, kan het niet optimaal presteren en zal het slechte resultaten neerzetten. En dan kan individualisme het winnen van geloof in het team. Bijgevolg verzwakt het team en worden alle eigenschappen, eigen aan een hoog presterend team, afgebroken.

Op zo'n momenten is het de taak van de coach of teamleider om het team te blijven sturen en het aan de fundamentele afspraken en doelstellingen te houden.



Het is mogelijk dat een team een wedstrijd wint, al werden de teamafspraken niet of weinig nageleefd, al speelden verscheidene spelers hun eigen spel. De factor 'geluk' of het slechte spel van de tegenstrevers ligt dan aan de basis van dit resultaat. In elk geval moeten we dan achteraf de prestatie – ondanks de overwinning – kritisch evalueren en ons team ernstig aanpakken en bijsturen.

Als coach doen we er alles aan om ons team niet te laten geloven dat geluk de afloop van een wedstrijd kan bepalen. Al lijkt het zo dat topspelers én topteams het 'geluk' kunnen afdwingen. Wanneer we een echte analyse maken van zagezegde geluksdoelpunten, merken we dat ze maar zelden met puur geluk te maken hebben, maar dat hun oorzaken meestal te vinden zijn bij spelopbouw, tactiek, doorzicht, individuele vaardigheden enzovoort. Die oorzaken komen bij het bekijken van de vertrapte videobeelden allemaal aan het licht. Zo kan de teamprestatie nader worden bekeken en samen met de spelers analytisch doorgelicht.

Wij willen evenwel meer doen dan enkel de speltactische elementen bekijken. We observeren ook de teamwerking op mentaal niveau. We onderzoeken de individuele mentale aansluiting van ieder individu bij de groep. We informeren iedere speler over kennis en inzichten die hem moeten helpen om meer aan zelfobservatie en teamobservatie te doen. We maken hem vertrouwd met de mechanismen van teamontwikkeling en brengen hem de voordelen van teamcohesie bij.

Dat is geen gemakkelijke leergang omdat het concept nieuw is voor de voetballers. De benadering is voor de meesten vreemd en anders. Het is niet eenvoudig hen ervan te overtuigen dat niet alles opgelost kan worden met techniek, tactiek, fysiek of met intrinsieke talenten. Bovendien hebben we in een voetbalteam vaak te maken met verschillende cultuurvormen, nationaliteiten, talen enzovoort.

Toch moet het concept van mentale teamcohesie in die mate door de coach worden bijgebracht, dat de spelers in staat zijn om, via teamobservatie, te kunnen bepalen op welk ontwikkelingsniveau het team zich bevindt. Spelers leren ook welke middelen ze ter beschikking hebben om bijvoorbeeld een team dat zich in een *downperiode* bevindt terug vertrouwen bij te brengen.

Leidinggeven aan teams betekent niet alleen beschikken over een bepaald charisma, maar vooral kennis hebben van de technieken van leidinggeven. Leidinggeven aan een team is ook teamontwikkelingsprocessen opvolgen en de juiste beslissingen nemen op het juiste moment.

Dát willen we in dit boek doorgeven aan spelers en trainers van sportteams en aan teamleden in het bedrijfsleven voor wie het noodzakelijk is de technieken van teamleadership te beheersen om de concurrentie steeds een stapje voor te kunnen blijven. Onze ervaringen inzake teambuilding zijn gelijklopend, de overeenkomsten tussen teamwerking in de sport en in het bedrijfsleven zijn frappant.

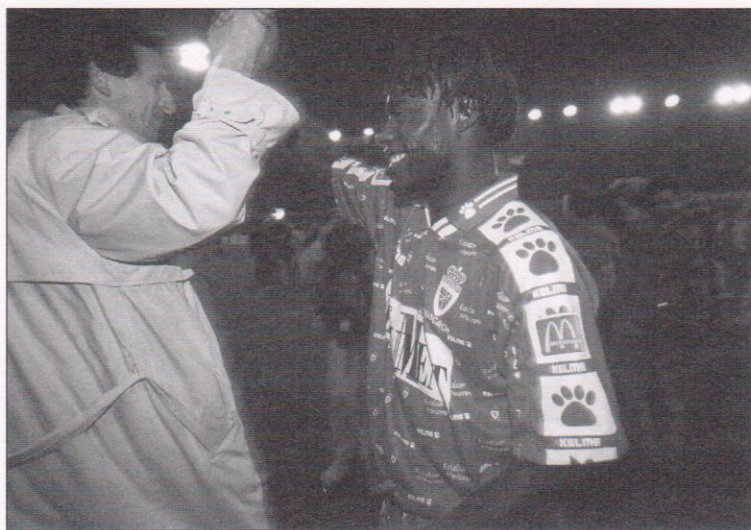
Georges Leekens: 'De kans tot een goede teambuilding te komen, verhoogt als aan de nodige voorwaarden is voldaan. Als er organisatorische, financiële of mentale problemen zijn, wordt het moeilijker. Want zo'n problemen hebben sowieso hun weerslag op de groep. Daarom vind ik wat ik met KV Mechelen bereikte, één van de grootste prestaties die ik ooit met een groep heb geleverd. Dat seizoen wisten we na twee maanden al dat er spelers zouden worden verkocht – Bruno Versavel was dan al vertrokken, Marc Emmers en Philippe Albert, Marco Boogers, later ook nog Michel Preud'homme, zouden volgen. Voor velen viel de verbondenheid met de club weg. Dan moet je verder met het 'oude' team, waarin nog maar één speler echt eigendom was van de club: Geert Deferm. De financiële problemen hadden duidelijk hun weerslag op de ploeg én op de spelers. Daarom schat ik die vierde plaats en het bereiken van de bekerfinale zo hoog in. KV Kortrijk is een vergelijkbaar voorbeeld. De groep klitte aan elkaar, maar viel door de financiële perikelen helemaal uiteen: Staelens vertrok, Abeels, Snelders, Booij,... volgden. Bij Charleroi waren er andere problemen: de groep was voldaan, had geen honger meer en verzeilde op de laatste plaatsen, om dan terug te klimmen naar een zesde plaats.

Zo zijn er in het voetbal wel meer zaken die teambuilding bemoeilijken: de verschillende nationaliteiten, talen en culturen in een groep bijvoorbeeld, zoals reeds eerder aangehaald. Dit seizoen was het dan ook een bijna onmogelijke opdracht om van FC Antwerp een team te maken. Ook externe factoren spelen een grote rol: de omkoopaffaire bij Anderlecht, bijvoorbeeld. In zo'n geval moet men zich afvragen hoe groot de mentale weerbaarheid van de groep is? De mentale weerbaarheid van een team en van een individu kunnen worden opgevoerd. Vandaar die korte stage met de Rode Duivels, tijdens dewelke we tijd maakten voor karting en snooker. Dat deed ik ook bij de clubs waar ik werkte. Mensen gaan elkaar beter aanvoelen na activiteiten in een ontspannen sfeer. De spelers móeten elkaar aanvoelen zodat ze op het veld voor elkaar willen vechten en voor elkaar dat half metertje meer willen lopen. Al is de opbouw van zo'n groepsgevoel bij de nationale ploeg eigenlijk een "mission impossible", gezien de korte perioden dat ik over de voet-

ballers beschik. Eigenlijk kan ik bij de nationale ploeg alleen aan mentale training doen, de rest van de voorbereiding gebeurt in clubverband.

Het succes van het team vertaalt zich in het succes van het individu. En het verlies van het team is het verlies van elk individu. Daarom maken de reservespelers evengoed deel uit van het team. Ik heb geen reservespelers: ik heb 18 of 22 internationals. Ze mogen ontgoocheld zijn als ze niet worden geselecteerd, maar ze moeten als reserve toch klaarstaan om te presteren. Anders hebben ze geen nut. Daarom moet er altijd een zekere vorm van bescherming zijn van de zwakkeren, de sterken hebben dat schouderklopje minder nodig. Iedereen moet evenveel betrokken zijn, ook de teams rond het veld: de scoutingteams, de technische staf,...

Er zijn regels die moeten worden gerespecteerd. Als Scifo op de bank zit, wéét hij waarom ik hem als reserve houd. Al wil ik nooit alles uitleggen, er wordt vaak te veel gebabbeld. De trainer heeft zijn redenen voor zijn beslissingen. Als een speler denkt dat zijn individueel belang groter is dan het groepsbelang, zit hij verkeerd. Hij mag een andere mening hebben, maar het team van de trainer komt op de eerste plaats. En ik ga toch niet met elf spelers naar het WK?



Excelsior Moeskroen, oktober '96. Mbo Mpenza: naar boven geduwd.

Maar "vedettisme", prima donna-gedrag, is de dood van het team. Daar moeten ook de media rekening mee houden, sommige spelers kunnen problemen hebben met de status die ze toebedeeld krijgen. Daar moet je hen ook in begeleiden. Bij de successen van Moeskroen werden Mbo en Emile Mpenza aanvankelijk te veel naar voor geschoven. Ik heb geprobeerd die media-aandacht in te dijken, precies omdat de kracht van Moeskroen in het collectief school. De twee broers waren de slagroom op de taart. Ze werden door de pers boven hun mogelijkheden geduwd.'

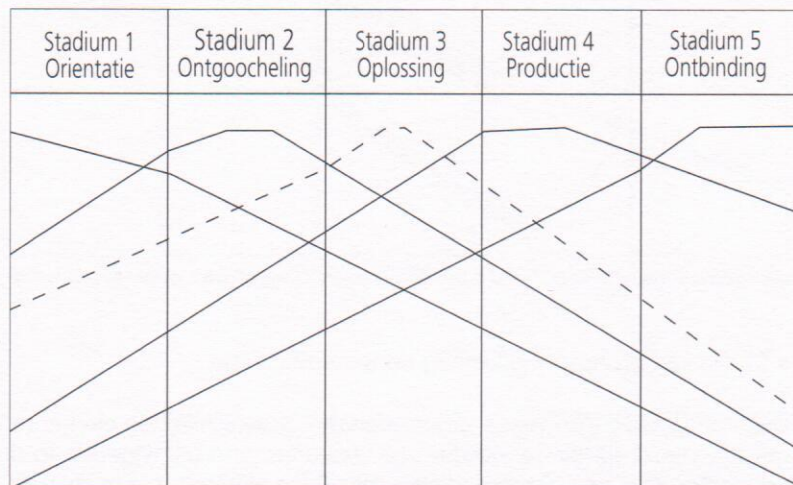
BUILDING HIGH PERFORMING TEAMS: STADIA VAN GROEPS- ONTWIKKELING

3

HOOFDSTUK 3

Het is overduidelijk dat teamwerk in de toekomst in op resultaat gerichte structuren voor meer rendabiliteit, productiviteit en innovaties zal zorgen. De trend die teambuilding vooropstelt, wordt dan ook terecht *de derde revolutie* in management genoemd. Geen enkele onderneming of organisatie zal in de toekomst kunnen functioneren zonder efficiënt teamwerk.

In de Verenigde Staten werd dan ook al grondig studiewerk verricht omtrent de ontwikkeling van teams. Onze benadering van teamontwikkeling is gebaseerd op het onderzoekswerk van R.B. Lacoursiere. In *The Life Cycle of Groups: Group Development Stage Theory* (N.Y. Human Science Press – 1980) schetst hij het verloop van de ontwikkelingsstadia van een team. Hij ontleedde meer dan tweehonderd werken over teamontwikkeling en groepsdynamieken en ontwikkelde een



Adapted from R.B. Lacoursiere, *The Life Cycle of Groups: Group Development Stage Theory* N.Y. Human Science Press, 1980.

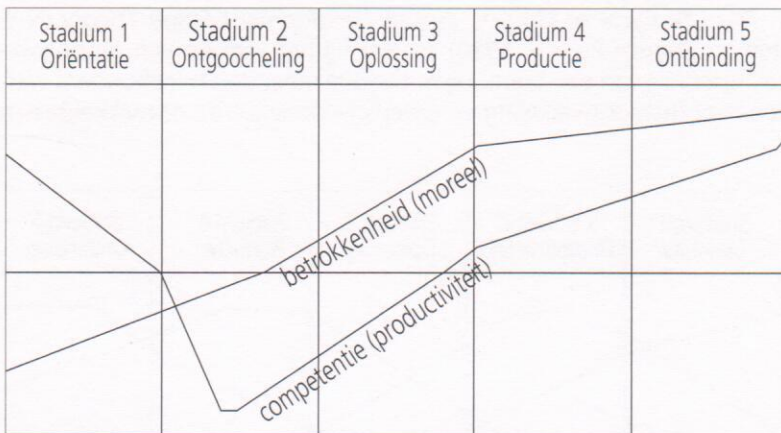
vijf stappen-ontwikkelingsmodel dat mag worden beschouwd als een synthese van alles wat er op het gebied van teamontwikkeling bekend is en bestudeerd werd.

Lacoursiere verwoordt niet alleen zijn theoretische visie, hij situeert zijn ideeën over teamontwikkeling duidelijk in de maatschappelijke realiteit.

De verschillende ontwikkelingsstadia die hij onderscheidt zijn:

1. oriëntatie
2. ontgoocheling
3. oplossing
4. productie
5. ontbinding

• Stadia van groepsontwikkeling



Adapted from R.B. Lacoursiere, *The Life Cycle of Groups: Group Development Stage Theory* N.Y. Human Science Press, 1980.

• Stadia van groepsontwikkeling en teamefficiëntie

Deze ontwikkelingsniveaus suggereren dat er verschillende elementen geobserveerd dienen te worden die veranderingen beïnvloeden in de verschillende stadia. Daarbij spelen specifieke elementen een rol wanneer het om teambehoeften gaat.

SAMEN NAAR DE TOP • WINNEN DOOR TEAMBUILDING



Georges Leekens viert uitbundig de bekerzege van Club Brugge in 1991.

SAMEN NAAR DE TOP • WINNEN DOOR TEAMBUILDING



Georges Leekens instrueert de spelers van het Turkse Trabzonspor.

Al kunnen de verschillende ontwikkelingsniveaus raakpunten vertonen, de verschillende stadia kunnen worden omschreven als aparte identiteiten met verschillende kenmerken, eigen aan het groepsgedrag of de groepsattitude. In elk geval moeten we rekening houden met de dominante elementen van elk niveau om de juiste aanpak te kunnen bepalen waarmee we het team productiever willen laten werken.

Los van het niveau en de manier waarop teambuilding vroeger werd georganiseerd, is het steeds onze vaste overtuiging geweest dat we, om in onze opzet te slagen, onze aanpak het best op wetenschappelijk onderzoek baseren.

Het studiewerk van Lacoursiere en de trainingsaanpak van het wetenschappelijk team van Ken Blanchard, Don Carew en Eunice Parisi Carew vormen voor ons de onderbouw van efficiënte teamtraining. Het is voor bedrijven die met zelfsturende teams willen werken de leidraad voor advies en consultingopdrachten.

Daarom is het ook een leidraad voor teambuilding in de sportwereld. In de Verenigde Staten worden ervaringen en prestaties van sterke sportteams uit het American Football en de NBA-competitie veelvuldig naar voren geschoven om wetenschappelijke beweringen te staven.

3.1 Ontwikkelingsstadium 1: ORIENTATIEFASE **Een team zoekt zijn weg**

De theorie van Lacoursiere is duidelijk toetsbaar aan de dagelijkse realiteit. Steeds weer kan worden vastgesteld dat teams de door Lacoursiere beschreven ontwikkelingsstadia daadwerkelijk doormaken.

In teambuildingsessies (die we voor bedrijven organiseren) vragen we de deelnemers de geschiedenis van een winnersteam te verhalen. Iedereen komt meestal voor de dag met een teamverhaal dat de moeite waard is. Opmerkelijk is wel dat met de verschillende verhalen eigenlijk hetzelfde verteld wordt. De geschiedenissen zijn op zich weliswaar verschillend, maar steeds weer zijn Lacoursieres stadia van ontwikkeling erin terug te vinden.

Zo was er het opmerkelijke verhaal van een muziekkorps dat al jaren werd geleid door een dirigent die met de nodige inzet te werk ging, maar er nooit in slaagde de volledige betrokkenheid van de leden te verkrijgen. Hij haalde met zijn korps nooit het gewenste niveau. Het muziekkorps kreeg zo nu en dan op een wedstrijd wel een eervolle vermelding, maar nooit meer dan dat.

En er kwamen problemen. De leden woonden de repetities niet meer stipt bij, ze waren niet gemotiveerd genoeg meer om thuis de moeilijke passages in te studeren enzovoort.

De dirigent werd een jaartje ouder en werd op eigen verzoek afgelost. Een jong en knap musicus, die zich in het nabije dorp had gevestigd, werd de nieuwe dirigent. Hij was leraar aan het conservatorium en speelde trombone bij een professionele big band. Hij had de nodige kennis en ervaring om de wind in het korps uit een andere hoek te doen waaien.

De jonge man had de job evenwel op één voorwaarde aanvaard: het korps zou moeten meedingen om laureaat te worden van het muziekconcoure van het Nederlandse Kerkrade.

Reeds tijdens de kennismakingsrepetitie begrepen de korpsleden dat alles anders zou worden. De selectie van de muzikanten zou alleen gebeuren op basis van betrokkenheid en inzet. Iedereen die zonder geldige reden en zonder verwittiging repetities miste, mocht opstappen.

De nieuwe dirigent wenste duidelijk alleen te werken met een groep mensen die bereid was een hoogpresterend team te worden. Hij plaatste werken, het navolgen van instructies en gemeenschappelijke doelstellingen boven talent. Topmuzikanten en veelbelovende talenten waren alleen welkom indien ze bereid waren de doelstellingen van de groep te respecteren en de ingeslagen weg te volgen.

Alle muzikanten die door de dirigent waren geselecteerd, reageerden enthousiast en iedereen keek uit naar de eerste repetitie. Daar zouden ze te horen krijgen welke verwachtingen en uitdagingen door de dirigent gesteld werden aan het korps en dan zou worden meegedeeld welke werken tot het repertoire zouden behoren. Samen met dit enthousiasme was er evenwel ook enige vrees of de objectieven wel haalbaar waren.

Zou de moeilijkheidsgraad van het concours niet te hoog zijn? Zou de jury niet te streng zijn? Iedereen kende de reputatie van het concours en wist dat alleen de allerbesten genomineerd zouden worden voor de finale.

De kracht van een team is het enthousiasme waarmee het aan de slag gaat en dat de sterke betrokkenheid van alle teamleden waarborgt. De moeilijkheidsgraad van de opdracht ondermijnt het zelfvertrouwen van de leden en van het team vaak.

Ook al bestaat het team uit zeer competente individuen, een beginnende groep bevindt zich op teamontwikkelingsniveau 1: de oriëntatiefase.



De specifieke karakteristieken van deze fase zijn:

dat het team bereid is de hoge verwachtingen in te lossen

dat de leden van het team zich afvragen hoe ze zich in het team kunnen inpassen
(‘Wie is beter dan ik? Wie is zwakker dan ik?’)

dat de situatie wordt getest en centrale figuren worden erkend

dat de teamleden zich afhankelijk stellen van de leiding (dirigent, coach, manager)

dat de teamleden hun juiste functie willen vinden om die optimaal in te kunnen vullen

Een ander verhaal is dat van voetbalclub Excelsior Moeskroen, van kleine grensclub tot leider in eerste klasse.

Het succesverhaal van Excelsior Moeskroen is een schoolvoorbeeld van het welslagen van professionele teambuilding, zowel op het veld als ernaast. De tweedeklasser verkeerde in een periode van ontgoocheling en ontreddering na het falen in de eindronde voor de promotie naar eerste klasse. De club zat duidelijk in een periode van extreme demotivatie. Het vertrek van enkele topspelers naar andere clubs zorgde voor een totaal gebrek aan vertrouwen in de toekomst.

Volgens het publiek en de media stond elke coach er voor een onmogelijke opdracht. Er werd zelfs gezegd dat Moeskroen gaan coachen gelijk stond aan sportieve zelfmoord.

Het was dan ook een hele uitdaging om de ontredde grensclub de inzichten in en de technieken van een professionele teamaanpak bij te brengen.

De situatie zag er als volgt uit:

Zwakke punten:

- ontgoochelde spelers
- ontgoocheld publiek
- ontevreden bestuur
- negatieve sfeer

- *organisatorische problemen op het niveau van werking, terreinverzorging, materiaalvoorziening enzovoort*
- *verscheurd team op en naast het veld*
- *beperkt financieel budget*

Positieve punten:

- *mogelijkheid voor de coach om zelfstandig te werken en een eigen visie te bepalen*
- *mogelijkheid voor de coach tot professionele uitbouw van het team naast en op het veld*
- *volmacht voor de coach van de clubleiding*

Hoe hebben we de situatie aangepakt om tot resultaten te komen? Eerst hebben we de juiste mensen op de juiste plaats gezet, zowel op als naast het veld. Die ingreep bracht verschillende verschuivingen binnen de technische staf met zich mee. De analyse en rolherverdeling namen niet alleen de nodige tijd in beslag, ze zorgden ook voor heel wat spanningen.

Op dit moment in het verhaal bevindt het team, de voetbalclub, zich nog niet in de oriëntatiefase, omdat de attitudeverandering nog niet algemeen is.

De professionele benadering die wij voorstelden, werd bovendien hoegeenaamd niet unaniem en enthousiast aanvaard. Het belang van teamfunctioneren werd niet onderkend en er was duidelijk sprake van individuele manifestatie. De enige manier om dan tot resultaten te komen is krachtig duidelijk maken hoe precies zal moeten worden samengewerkt.

De aanpak was in deze beginfase vrij directief opdat iedereen zou beseffen dat slechts één visie en de bijbehorende aanpak tot succes konden leiden.

Managers zullen deze situatie uit het bedrijfsleven herkennen. Precies dezelfde toestanden kunnen zich daar voordoen. Bijvoorbeeld wanneer een nieuwe bedrijfsleider zich bij het team voegt, of wanneer een reorganisatie wordt doorgevoerd.



Hoe moet je dan in deze fase leidinggeven? En wat moeten we bereiken?

- (aanvaarding en) opname in het team
- vertrouwen opbouwen

Wat zijn de taken van de leider?

- oriëntatie aangeven
- een structuur creëren
- de partiële doelstellingen en het einddoel bepalen
- de individuele rollen bepalen
- de taken verdelen en de nodige vaardigheden onderzoeken

In het kader van deze gegevens kan men dan ook spreken over *A/B-leiderschap*: van individu tot individu. Men is individueel hoog betrokken en zeer competent.

Maar als team komt men in een *A/B/C/D/E/F...* situatie en die is veel complexer. Eerst moet men een goed manager worden van mensen, en dan van teams, wat gepaard gaat met andere technieken, andere interacties ook. Leiderschap is een beïnvloedingsproces in een eerste fase (in een *A/B*-situatie). Een team kan ook als een unit worden beschouwd, die bestaat uit verschillende individuen.

In dit *A/B*-leiderschap is de *kerntaakspecifieke benadering* belangrijk. Wat is een kerntaak?

In alle arbeidssituaties is de opdracht van elke medewerker samen te vatten in drie kerntaken. Dat samenvatten is noodzakelijk om de implementatie en toepassing in de praktijk mogelijk te maken. Een kerntaak is een sleutelverantwoordelijkheid en bestaat uit een cluster van deeltaken die inhoudelijk met elkaar verbonden zijn en die naar de essentie van de kerntaak verwijzen. De drie kerntaken samen vormen de opdracht.

Een voorbeeld van kerntaken:

- in een productieomgeving:

Productiviteit – Kwaliteit – Orde/netheid/milieu

- in een verkoopomgeving:

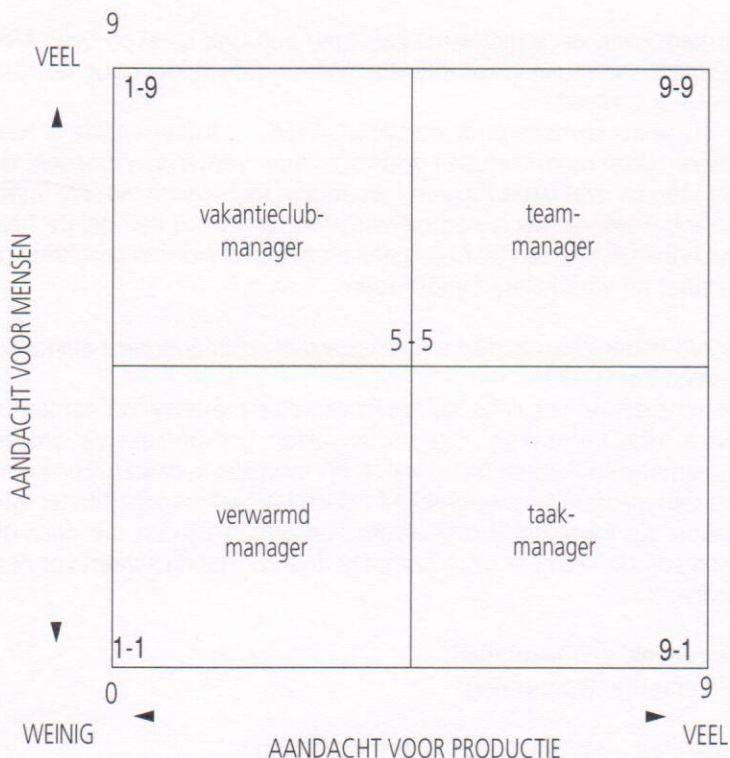
Genereren van nieuwe business – Klantenopvolging – Rapportering/organisatie

Zo maken we meteen in de oriëntatiefase actief gebruik van de juiste *leiderschapsstijl*.

Die juiste leiderschapsstijl halen we uit het *SL®II-leiderschapsmodel*, een model dat gebaseerd is op gedrag en niet zozeer op attitudes, en dat werd ontwikkeld door Hersey en Blanchard en jaren later, in 1988, werd herwerkt door Pat en Drea Zigarmi tot het *SL®II*.

Voordien werd het volgende Blake en Mouton-model, met een verticale as *Aandacht voor mensen* en een horizontale as *Aandacht voor productie* algemeen aanvaard.

ILLUSTRATIE BLAKE AND MOUTON MODEL





In dit model staat een *verwarmd manager* voor iemand die niet erg bezorgd is om mensen en om taken; een *vakantieclubmanager* voor iemand die in de werkomgeving wel een goede sfeer kan scheppen maar te weinig op resultaten en taken gericht is, en een *taakmanager* voor iemand die te sterk is gericht op resultaten en taken.

De *teammanager* scoort zowel op 'aandacht voor mensen' als op 'aandacht voor producten' maximaal en hanteert volgens het model dan ook de beste leiderschapstijl.

De twee assen werden later vervangen door *ondersteunend* en *sturend gedrag*, zodat niet langer één stijl van leidinggeven als de beste werd beschouwd, maar vier stijlen naast elkaar evenwaardig stonden:

instrueren (stijl 1), coachen (stijl 2), steunen (stijl 3) en delegeren (stijl 4).

Aan de stijlkeuze werden diagnosetechnieken verbonden, zodat een manager precies kon inschatten welke stijl was aangewezen om efficiënt leiding te geven in een bepaalde situatie.

Dit was een grote stap voorwaarts omdat het nu ging over actie of over zichtbaar en observeerbaar gedrag. Observeerbaar gedrag is door middel van training te veranderen of bij te brengen. Dat heet *leiderschapsvaardigheden ontwikkelen*.

In het Blake en Mouton-model, waar de twee assen gebaseerd waren op *attitudes*, kon dit niet. En attitudetraining is heel moeilijk omdat daarbij van de trainer een zeer grote kennis en vaardigheid vereist wordt. Mensen zijn weliswaar door hun opvoeding, door hun ervaringen of inzichten in staat om hun attitudes te wijzigen, maar een trainer kan geen mensen veranderen. Hij kan door het aangeven van inzichten het alleen vergemakkelijken om attitudes te veranderen.

Attitudeverandering kan wel via training gebeuren, maar dan spreken we over een op psychotherapie gebaseerde collectieve aanpak, die meer op indoctrinatie lijkt dan op het ontwikkelen van een spontaan leerproces. Meestal zijn de effecten van zo'n interventie van kortstondige aard. En het gevaar is niet denkbeeldig dat verkeerde en ongecontroleerde emoties losgemaakt worden.

'De beste leiderschapstijl' bestaat niet. Dus moet de leider de situatie goed inschatten om vervolgens de *gepaste* leiderschapstijl te kunnen gebruiken. Daarbij is de attitude ten overstaan van het aanvaarden van leiderschapstechnieken inzake de implementatie van vaardigheden van doorslaggevend belang. Die attitude en de moeilijkheden die gepaard gaan met het verschil tussen hetgeen wordt getraind en hetgeen er

uiteindelijk wordt geïmplementeerd, is vaak, en terecht, de grote bezorgdheid van de meeste opdrachtgevers.

Maar vermits het model van Ken Blanchard gebaseerd is op *gedrag*, kan het concept makkelijk omgezet worden in bruikbare vaardigheden.

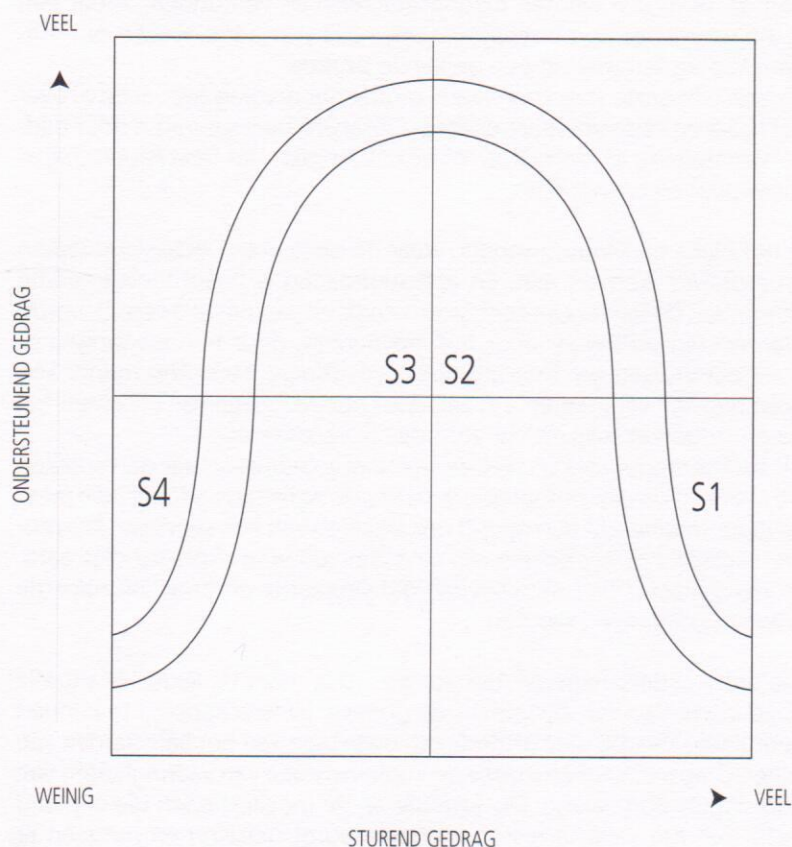
Samengevat:

stijl 1 (S1) – *sturen*: veel sturing en weinig ondersteuning geven.

stijl 2 (S2) – *coachen*: veel sturing en veel ondersteuning geven

stijl 3 (S3) – *steunen*: weinig sturing en veel ondersteuning geven

stijl 4 (S4) – *delegeren*: geen sturing en veel ondersteuning geven



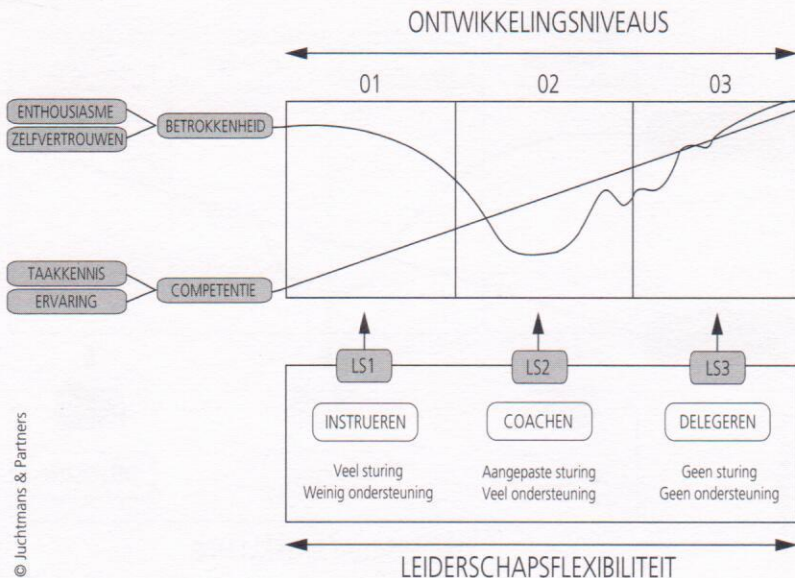
De juiste leiderschapsstijl kan aangeleerd worden door training met de juiste gespreksmodellen. Men kan de juiste stijl bepalen op basis van een analysetechniek die rekening houdt met het ontwikkelingsniveau van de medewerker wat een bepaalde taak betreft.

Eén van de problemen bij de aanpak van Blanchard lag in de verwarring tussen stijl 2, coachen, en stijl 3, steunen. Bij 'coaching' komt het actieplan van de leider ná het gesprek, bij 'ondersteuning' kiest de leider voor het actieplan dat de medewerker voorstelt. Bij de nieuwe MATCH®-aanpak werden de twee stijlen, coaching en ondersteuning, samengebracht onder een noemer, die gewoon met *coachen* werd aangeduid.

Dit geeft uiteindelijk volgende schema's:

1) Kerntaakdiagnosetechniek

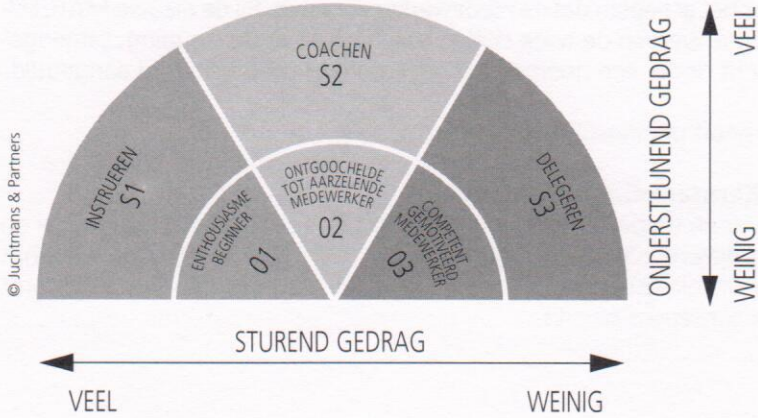
Leider en medewerker zijn in staat op basis van de betrokkenheids- en competentiecurve in relatie tot de kerntaak te bepalen wat het ontwikkelingsniveau is voor een bepaalde kerntaak. Hieromtrent wordt een consensus bereikt.



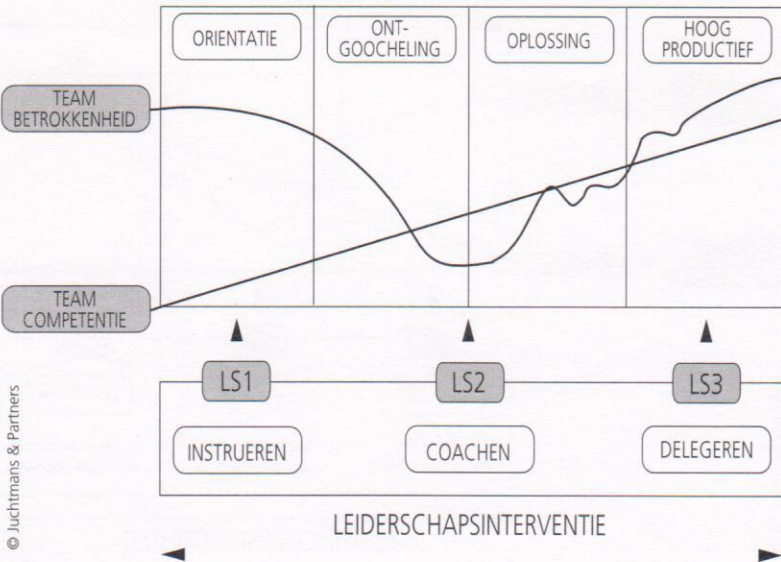
2) Leiderschapsflexibiliteit gericht op het individu

De leider maakt afhankelijk van het ontwikkelingsniveau per kerntaak een keuze inzake de te gebruiken leiderschapsstijl: instrueren (S1), coachen (S2) of delegeren (S3). Ook dit gebeurt volledig in samenspraak met de medewerker.

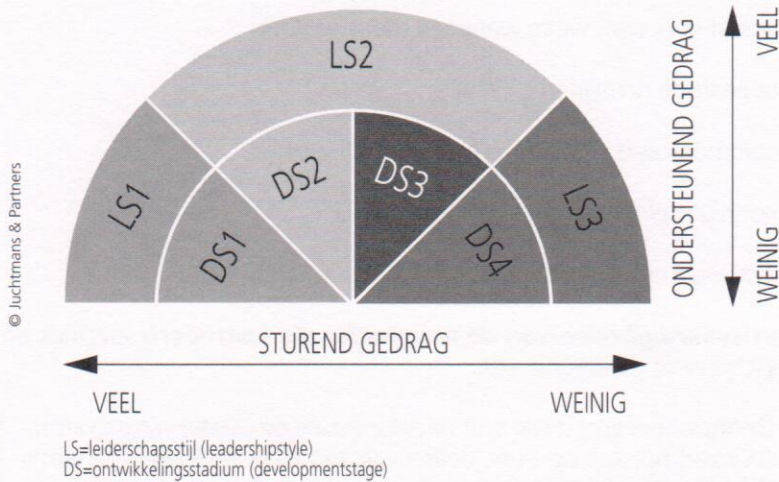
LEIDERSCHAPSFLEXIBILITEIT



3) Leiderschapsflexibiliteit gericht op het team



4) MATCH®-Teamleiderschapsvaardigheden



De nieuwe MATCH®-aanpak is praktischer, omdat de leider slechts drie stijlen moet beheersen, gebaseerd op drie ontwikkelingsniveaus. Om de coaching efficiënt te hanteren, komt het er alleen op aan door actief te luisteren de behoefte aan ondersteuning of sturing te onderkennen, om daarna het accent te verleggen naar *ik bepaal als leider hoe het probleem moet worden opgelost. Of: indien de medewerker een acceptabel idee heeft, kies ik voor zijn idee.*

We keren terug naar het eerste ontwikkelingsstadium, de oriëntatiefase. Bovenstaand model toont aan dat *INSTRUEREN* in die fase als leiderschapsstijl wordt gehanteerd. Dit betekent dat de leider vooral eenrichtingscommunicatie gebruikt. Hij vertelt de individuen binnen het team wat hun rollen en taken zijn. De teamleider geeft weinig verklaringen maar controleert nauwgezet of alle instructies precies opgevolgd worden.

Bij het instrueren, LS1, spelen we perfect in op de noden van het team in fase 1. Het is in deze fase uiterst inefficiënt input te vragen van het team. Dit zou kunnen leiden tot een gebrek aan vertrouwen in de leiding.

Wat doet een teamleader wanneer hij stijl 1, INSTRUEREN, aanwendt?

- geeft de problemen aan
- bepaalt de doelstellingen

- bepaalt rollen
- beslist wie, wat, waar, wanneer, met wie doet
- bepaalt de richtlijnen
- communiceert vooral in één richting
- kondigt oplossingen en besluiten aan
- evalueert en houdt toezicht

Basisvaardigheden van de teamleider die instrueert: specifiek en beschrijvend communiceren.

Georges Leekens: 'In de oriëntatiefase staat de creatie van een structuur voorop. Het op punt stellen van een professionele organisatie dus. Dat kan bijvoorbeeld beginnen bij het materiaal en hoe dat beheerd wordt. Bij mijn indiensttreding bij Club Brugge liet ik meteen het materiaal hok functioneel verbeteren, bij Moeskroen liet ik nieuwe kleedkamers bouwen, kreeg iedereen zijn vast nummer, enzovoort. In mijn eigen spelersperiode was de kinesist tevens materiaalman, nu heeft iedereen een specifieke taak. Bij de nationale ploeg hebben we vijf trainers, een uitgebreid scoutingteam, een uitgebreide medische staf,... En ik ben de eindverantwoordelijke, dat maakte dat in het begin veel "instrueren" nodig was.

We keren terug naar Moeskroen. De enige doelstelling van het seizoen was de eindronde halen. De club kwam uit een depressie, moest helemaal opnieuw beginnen. Dat was ook het geval bij Charleroi, maar de Waalse club kwam uit een periode van hoogconjunctuur. Na zo'n periode volgt altijd een terugval. Aan de top blijven is moeilijker dan er te komen. Het kan, er blijven, maar dan moet er geïnvesteerd worden. En het probleem van het Belgische voetbal is dat na de jaren zeventig en tachtig, in vergelijking met het buitenland, geen progressie meer werd gemaakt. In het buitenland trok men lessen uit de nederlagen, wij hebben ons laten verblinden door de successen. Op die manier hebben we op sportief en commercieel vlak, én inzake infrastructuur een redelijk grote achterstand opgelopen.

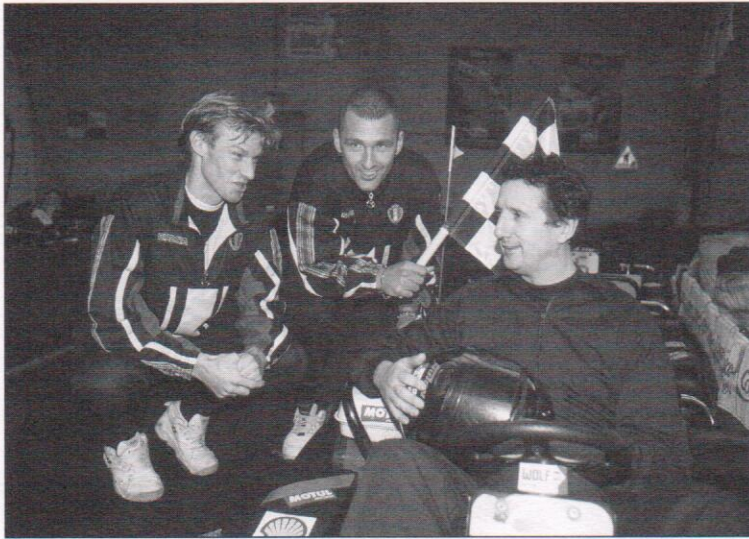
Ook bij Charleroi moesten we dus opnieuw beginnen. Op zo'n moment is het belangrijk dat je de ploeg kan doen inzien in welke fase van haar ontwikkeling als team ze precies zit. Ook de nationale ploeg



kwam uit een dal ten tijde van mijn aanstelling. Het is dan makkelijker om positieve stappen te zetten omdat de toestand grotendeels negatief is. Anderzijds mag zo'n depressie niet onderschat worden. Je raakt daar moeilijk uit. En dat kan alleen door zelf positief te denken en te spreken en door je structuren op te zetten.

Wat dat instrueren betreft: als nieuwe leider moet je dat sowieso doen. Je moet de problemen aanduiden, doelstellingen uitwerken, functies invullen – wie doet wat, waar, wanneer en met wie? Deze speler hier moet meer trainen om aan spierkracht te winnen, en die speler daar minder om blessures te vermijden – zoals bij Emile Mpenza het geval was. Die eerste beslissingen neem je met eenrichtingscommunicatie, met een bepaalde autoriteit. De totale democratie bestaat niet.

Ook bij Trabzonspor, waar men in het verleden alleen maar puur resultaatgericht had gewerkt, heb ik die visie doorgedrukt. Daar-



Maart '97, Rode Duivels. Karting met Bart De Roover en Eric Van Meir: de creatie van een structuur.

voor was men zo geobsedeerd door het kampioenschap en sprak men alleen over de laatste titel, die vijftien jaar daarvoor behaald was met alleen spelers uit de regio. Men was gefixeerd op het verleden en dat is altijd verkeerd: je moet de toekomst voorbereiden. Ik heb die obsessie om kampioen te spelen meteen in de grond geboord. Kampioen worden, was trouwens eenvoudigweg onmogelijk.

lijk. Er bestond immers geen structuur: de spelers waren al aangekocht en het oefenkamp was al een dag bezig toen ik arriveerde, er moest een tweede trainingsveld aangelegd worden, nieuwe verlichting geplaatst enzovoort. Pas dan kon de groep beginnen functioneren. Ook in de clubstructuren – de technisch, commercieel, administratief directeur... – moest aan teambuilding worden gedaan. Uiteindelijk werden al mijn ideeën op korte tijd heel goed opgepikt. Toen ik er wegging was Trabzonspor een van de best georganiseerde clubs van heel Turkije.'

Besluit

In de oriëntatiefase zoekt het team zijn weg. De belangrijkste kenmerken van deze fase zijn dat de teamleden zich afhankelijk stellen van de leiding, dat ze de centrale figuren erkennen en hun juiste functie ontdekken.

De coach *instrueert* vooral: bouwt vertrouwen op, geeft oriëntatie aan, creëert een structuur, verdeelt de taken en bepaalt de richtlijnen en het einddoel.

3.2 Ontwikkelingsstadium 2: ONTGOOCHELINGSFASE

Het team verliest het noorden

Het dieptepunt van de samenwerking: het team zinkt weg in fase 2: de ontgoochelingsfase. Deze fase is een heel normale toestand op de weg naar succes en productiviteit. In fase 2 zou gebrek aan kennis inzake teambuilding nefaste gevolgen kunnen hebben.

Vaak geeft een team in fase 2 aan buitenstaanders de indruk dat het onbekwaam is en dat de leider niet in staat is de juiste leiding te geven. Want in deze toestand zullen resultaten uitblijven. De instructies uit de eerste fase leveren nog geen resultaten op. De coach weet dat hij op de juiste manier bezig is, terwijl de teamleden het niet zien zitten. Dit is meestal het gevolg van het uitblijven van resultaten. Er wordt geen teamsound bereikt, het lijkt zelfs eerder op het begin van een chaotische toestand. Hier pikken we de draad terug op van het verhaal van het muziekkorps.

De oriëntatiefase was vrij goed verlopen. De nieuwe dirigent had de zaken juist aangepakt, al waren veel muzikanten geschrokken van het niveau dat hij eiste en van zijn manier van leidinggeven.

Hij was erg direct en vroeg niemand om zijn mening of verwachtte van niemand enige input. Hij had een voor het korps vrij modern repertoire gekozen, totaal anders dan voorheen. Er zou hard moeten worden

gewerkt om de composities goed te doen klinken. Iedereen was van mening dat de gekozen muziek van de Amerikaanse marscomponist John Philip Sousa niet meteen geschikt was voor amateurs. De dirigent vond echter dat het moest kunnen.

Ook de werkmethode was volkomen nieuw en vreemd. Elke instrumentengroep moest apart repeteren. De dirigent gaf de afzonderlijke groepen telkens enorm veel sturing. Die aparte repetities op verschillende locaties met kleine groepen zorgden voor nogal wat ongenoegen, want vroeger dronken de muzikanten na de wekelijkse repetities meestal een stevige pint en dat kon dus niet meer. Dat deed afbreuk aan de sfeer, vonden sommigen, waarop de nieuwe dirigent de groep opnieuw confronteerde met de te behalen doelstellingen en hun engagement bleef vragen.

Na meer dan een maand afzonderlijk gerepeteerd te hebben, kwam het hele korps weer samen voor een gezamenlijke repetitie. Alhoewel de uitvoeringen in de kleine groepen allemaal behoorlijk hadden geklonken, was het resultaat tijdens de gezamenlijke repetitie ronduit slecht. Nooit was de sound slechter geweest. Het klonk absoluut niet! Iedereen begon aan de methode te twijfelen, zeker diegenen die vanaf het begin sceptisch waren geweest en alleen in een collectieve aanpak geloofden.

Dit is kenschetsend voor ontwikkelingsstadium 2: de ontgoocheling.

Karakteristieken van dit stadium:

- discrepantie tussen hoop en werkelijkheid
- ontevredenheid over de sterke afhankelijkheid van de leiding
- frustraties rond doelstellingen, acties en beslissingen van de leiding
- sterk aanvoelen van gebrek aan competentie
- negatieve reacties op de leiding
- vraag naar (behoefte aan) individuele aandacht

Wat hebben het muziekkorps uit het voorbeeld en het voetbalteam van Excelsior Moeskroen met elkaar gemeen?

Na de oriëntatiefase, waarin het team en de individuele spelers goed gemotiveerd werden, volgde de terugslag. Niets verliep naar wens. De

resultaten bleven achterwege en kritiek stak de kop op, er heerste duidelijk ontevredenheid over de aanpak.

Die ontevredenheid uitte zich in negatieve reacties van clubleiding, media en supporters. Daardoor ontstond er nog meer druk om resultaten te behalen, zodat het vertrouwen en de mentale kracht zienderogen slonken. Ook het vertrouwen in de coach en zijn manier van werken werd in vraag gesteld. Het individualisme stak bijgevolg opnieuw de kop op en dat tastte dan weer de beginnende teamcohesie aan.

Hetzelfde fenomeen deed zich voor bij Club Brugge in november 1989: de bekende 'zwarte november-maand'. Club werd in die maand uitgeschakeld in de beker van België, gewipt uit de Uefacup, én liep in de competitie een grote achterstand op op leider Anderlecht.

In de ontgoochelingsfase leert men de werkelijke kracht van een leider en zijn team kennen. Deze fase 2 is een normale overgangfase, elk team komt er vroeg of laat in terecht. De mentale weerbaarheid van coach en spelers worden hier op de proef gesteld.

In het teambuildingproces is fase 2 misschien wel de belangrijkste. Dan wordt het team gesmeed en worden tegenstellingen afgevlakt. De coach moet blijven vasthouden aan zijn aanpak, ongeacht de reacties van de omgeving. Want wanneer een coach twijfelt en dus niet 100% gelooft in zijn aanpak of in zichzelf, heeft dit nefaste gevolgen voor de uitbouw en werking van het team. Dit is een van de aspecten van het *voorbeeldgedrag* dat nu van de coach wordt verwacht. En, heel belangrijk: de wil om succes te boeken moet groter zijn dan de angst om te falen!

Hoe spelen we qua leidinggeven hier op in? Wat moeten we bereiken?

- de autoriteit bevestigen
- de controle bewaren
- conflicten beheersen

Wat zijn de taken van de leider (coach)?

- oriëntatie aangeven
- kennis en vaardigheden uitdiepen
- doelstellingen en einddoel blijven verduidelijken



Georges Leekens legt Dante Brogno uit wat hij van hem verwacht.

SAMEN NAAR DE TOP • WINNEN DOOR TEAMBUILDING



Viering van de overwinning in de eindronde met Excelsior Moeskroen.



- aanleren hoe moet samengewerkt worden
- emotionele blokkades verwijderen door persoonlijke aanpak

Het model van Ken Blanchard leert ons dat in de ontgoochelingsfase stijl 2 (coachen) wordt gehanteerd.

Dit betekent dat de strakke sturing afneemt en plaats maakt voor meer ondersteuning. De coach zal naar de problemen van de muzikant, voetballer, medewerker luisteren en zijn keuzes weergeven in een actieplan. Wanneer het teamlid echter een goede en terechte opmerking maakt, zal de coach het idee van het teamlid aanvaarden en ondersteunen.

De basisvaardigheden voor deze stijl 2, *coachen*, zijn *luisteren en bouwen aan zelfvertrouwen*.

De eigenlijke reden voor de inzinking van het team is dat de algemene en mentale betrokkenheid van de teamleden verminderd is.

Het is belangrijk dat de dirigent, coach, manager, beschikt over de nodige vaardigheden om het team in deze fase op te vangen.

Wanneer we stijl twee, *coachen*, gebruiken, spelen we perfect in op de noden van het team in deze fase. Het zou in deze fase uiterst inefficiënt zijn de strakke sturing aan te houden zonder te luisteren naar de problemen. Dit zou kunnen leiden tot een gebrek aan vertrouwen in de leiding.

Wat doet een teamleader wanneer hij stijl twee, COACHEN, aanwendt?

- de problemen aangeven
- de doelstellingen bepalen
- de rollen bepalen
- de problemen met de betrokkenen bespreken
- de besluiten aan de speler of medewerker uitleggen en zijn visie vragen
- meer uitgaan van tweerichtingscommunicatie
- de initiatieven van de speler of medewerker steunen en belonen

- de speler of medewerker leren initiatieven te nemen
- bijsturing geven
- indien mogelijk, de speler of medewerker bij de besluitvorming betrekken
- actief luisteren

Basisvaardigheden van de teamleider: actief luisteren en ondersteunen.

Even belangrijk is echter dat ook de teamleden de mechanismen van teamfunctioneren kennen, zodat zij ten volle kunnen begrijpen en leren aanvaarden dat deze downperiode eigen is aan het ontwikkelingsproces van een team.

Dit gegeven is de basis voor een van de belangrijkste statements van het begeleidingsprogramma: *geen enkel niveau van groepsontwikkeling is slecht, elk niveau is een deel van de ontwikkeling en vergt de juiste aanpak.*

De teamleider zal dus in deze tweede fase van ontwikkeling niet alleen zijn teamleden verzekeren dat het normaal is dat het team zich in een downperiode bevindt en dat het ogenblik is aangebroken om individuele vaardigheden te ontwikkelen, hij zal vooral aangeven hoe deze vaardigheden in de groep aangewend dienen te worden.

Individueel talent en beheersing van vaardigheden kunnen namelijk ook contraproductief werken. Dit is het geval wanneer de knapste muzikant van de groep zijn partij foutloos speelt, maar zich verder niets van de anderen aantrekt en niet naar hen of naar de dirigent luistert. Het is eveneens het geval als de topspeler van een voetbalploeg een indrukwekkende demonstratie van zijn kunnen geeft en de bal voorbij vier tegenspelers drijft maar dan uiteindelijk vastloopt op een muur van verdedigers.

In de twee gevallen is het resultaat negatief. Dit is een typisch voorbeeld van egocentrisme en gebrek aan teamspirit. Hier komen we weer in de situatie terecht waarin het individu in de schijnwerpers tracht te lopen ten koste van het team.

Waarschijnlijk treden er in ontwikkelingsstadium 2 ook individuele kortsluitingen op. Deze kortsluitingen moeten even individueel als hun aard is, aangepakt worden. We gebruiken bij die aanpak de basisvaardigheden *actief luisteren* en *het ondersteunen van de argumenten die door teamleden naar voren worden gebracht.*



Hoe meer men als coach actief luistert, hoe meer de teamleden bereid zijn de argumenten en tactieken van de coach te aanvaarden. Zolang de individuele kortsluitingen niet zijn opgelost, zal het team in fase 2 blijven hangen. Wanneer we een analyse maken van teams die niet functioneren, niet tot resultaten komen en wedstrijd na wedstrijd verliezen, zien we dat het team gewoon blijft hangen op teamontwikkelingsniveau 2.

Hetzelfde fenomeen vinden we ook in het bedrijfsleven terug, wanneer de aandeelhouders van het bedrijf vinden dat het team niet tot resultaten komt. 'Er wordt veel gekakeld maar er worden te weinig eieren gelegd', opperde een bedrijfsleider toen hij besliste zijn managementteam te ontbinden. Waarschijnlijk was het niet nodig geweest het team te vervangen. Een duidelijke analyse van het teamontwikkelingsniveau zou efficiënter zijn geweest.

Hetzelfde geldt voor de mislukkende teams die in een productieomgeving te weinig producten en te veel afval produceren: de kwaliteitsnormen worden niet gehaald en de rendabiliteit is te laag.

Wat gebeurt meestal in die situatie? Door onwetendheid stagneert de teamcommunicatie. Iedereen geeft de schuld aan iedereen. 'De schuld ligt bij de leiding... het bedrijf stelt te weinig middelen ter beschikking'. En de leiding beweert: 'De werknemers zijn niet gekwalificeerd.'

Ook in de voetbalwereld komt deze situatie voor. Volgende verklaringen spreken in dat verband wellicht boekdelen: 'Het bestuur kent niets van voetbal'; 'De spelers presteren niet op niveau'; 'De trainer kent zijn vak niet'; 'De andere ploegen krijgen meer middelen' enzovoort.

In beide gevallen is het op dat moment de hoogste tijd de teamleden intens te trainen en de nodige inzichten bij te brengen in teamfunctioneren. Ook de manager of coach is in zo'n geval dringend toe aan een teamleiderschapstraining.

Men zou kunnen stellen dat in een sportsituatie de klassieke trainingsaanpak in deze ontwikkelingsfase met volgende elementen moet worden aangevuld:

Niet alleen:

fysieke kracht
vaardigheid
fysieke training
talent

Maar ook:

mentale kracht
inzicht
mentale training
geloof

speltactiek
 uithoudingsvermogen
 strategische aanpak
 individuele status

mentale beheersing
 doelgerichtheid
 mentale groepscohesie
 teamstatus

Ook in bedrijfssituaties zijn de elementen uit de rechtse kolom uiterst belangrijk. Ze zullen het team extra kracht geven om door de ontgoochelingsfase te geraken. De teamleider vervult hier een bijzonder belangrijke rol.

Echte groepscohesie houdt meer in dan met enkele mensen samenwerken aan een project. Vaak merken we dat het samenwerken van enkele mensen vrij snel als teamfunctioneren beschouwd wordt. Wanneer we dan een diepgaande analyse van de taken en van het teamresultaat maken, komen we uit bij een eenvoudige optelsom van individuele taken en moeten we besluiten dat we niet kunnen spreken van *teamcohesie*. Zoals we reeds aangegeven hebben is de kracht van een echt team veel groter dan de som van de individuele output.

Wanneer in deze ontgoochelingsfase de juiste beslissingen worden genomen, bestaat er een goede kans dat het tij keert en dat er een *teamcohesie* groeit die resultaten zal opleveren. Deze progressie, die gekenmerkt wordt door verschillende nieuwe eigenschappen, noemen we groepsontwikkelingsstadium 3: de oplossingsfase.

Georges Leekens: 'De voorbeelden liggen voor het grijpen. In de beginperiode van Happel (tijdens de "zwarte november-maand" zag iedereen ons uitgeteld voor de titel) haalden we met Club Brugge ook niet meteen successen. Met Moeskroen stonden we in december negende, met de nationale ploeg verloren we in Noord-Ierland meteen met 3-0.

Ik had (in dat laatste geval) nauwelijks tijd gehad om te instrueren. Ik kon immers niet een ploeg die totaal afgemaakt was door Nederland en die dus in een ontgoochelingsfase zat, op een dag goed instrueren en er de regels voor uitzetten. Met een week voorbereiding kun je daar verder in gaan. De motivatie was toen goed tot zeer goed, maar de groep was nog niet klaar. Ik had van die wedstrijd tegen Nederland ook niet veel verwacht, niet verliezen zou een wonder zijn geweest. Ik vond de uitslag overdreven, maar die was niet eens belangrijk: mijn spelers waren aardig met elkaar omgesprongen en hadden hard gewerkt. In die fase had mijn groep er alles aan gedaan om te winnen. Dat heeft ook allemaal te maken met vertrouwen. In een fase, zoals die waarin we ons bevonden, bescherm en ondersteun je je spelers, zeker voor de buitenwereld.

In die wedstrijd speelden Wilmots en Nilis in de spits, en Scifo en Franky Van der Elst op het middenveld, wat betekende dat te veel spelers meededen die de bal opeisten en er dus te weinig diepgang in het spel was. Zo kom je niet aan rendement en kun je verdedigend geen goede organisatie neerzetten.

Hetzelfde manifesteerde zich bij Anderlecht. Toen ik daar werd ontslagen zat de ploeg ook in de ontgoochelingsfase. Al had de problematiek een diepere oorzaak waar ik niet verder wil op ingaan.

De karakteristieken van de ontgoochelingsfase zijn dus duidelijk: de verwachtingen zijn hooggespannen en de spelers zijn enorm gemotiveerd, maar er komen geen directe resultaten en de spelers hebben nog niet de nodige competentie. De spelers voelen dan ook aan dat ze niet kunnen presteren, wat van hen wordt gevraagd. Ze zouden dan ook heel graag hebben dat het verwachtingspatroon wordt aangepast, zodat zij er zelf individueel aan zouden kunnen beantwoorden, maar dat is niet de doelstelling. De doelstelling is dat het team beantwoordt aan wat wordt gevraagd. En dan mag je als leider ook niet twifelen. Een leider mag kritisch zijn, maar moet vooral vooruitdenken en dan nog liefst twee stappen in plaats van een stap.

Bij Moeskroen had ik die moeilijke eerste maanden voorspeld, omdat ik wist dat men mijn manier van werken niet gewoon was. Er heerste een gemoedelijke, volkse sfeer en de spelers waren niet gewend aan een professioneel regime. Het eerste contact met professioneel werken viel dus tegen en dan wordt snel teruggedacht aan de successen van vroeger, waarbij men vergeet dat men vroeger met veel minder talent meer rendement verlangde. Met zo'n gang van zaken kom je op een dieptepunt: men aanvaardt niet dat die groep niet beter kan. En dan volgt de kritiek op de leiding. Op dat moment kun je als trainer alleen maar hopen dat men openstaat voor jouw uitleg, dat men inziet dat men door deze ontgoochelingsfase moet, dat men niet emotioneel reageert. Want in de Belgische voetbalwereld is men veel te emotioneel, terwijl men in de bedrijfswereld dan weer wat emotioneler zou mogen zijn. Gelukkig geloofde het clubbestuur van Moeskroen voor driehonderd procent in mijn aanpak, wisten ze dat we door die fase moesten geraken, anders zouden we in het amateurisme blijven steken. Eén voorbeeld: de man die verantwoordelijk was voor het terrein, was duidelijk niet gemotiveerd en werd dan ook ontslagen en vervangen.

Het beste voorbeeld is Charleroi, waar ik op de persvoorstelling bij de start van het seizoen al zei dat je met het verleden niks koopt.

Het feit dat ze de bekerfinale hadden gespeeld, bood geen garantie voor een volgend voortreffelijk seizoen. Dat men toekomstgericht en doelgericht moest werken. En grotere verantwoordelijkheid betekent nog meer werken.

Het coachen is in de ontgoochelingsfase heel belangrijk. In de ontgoochelingsfase heeft iedereen angst om te falen. In de eerste fase is de wil om succes te behalen aanwezig, iedereen wil presteren. In de tweede fase evenwel wordt de angst om te falen veel groter. Geleidelijk aan moet je dan uit die ontgoochelingsfase proberen te komen en coaching toe te passen. Bij het instrueren staan de regels voorop, daar is niet veel tussen te brengen, bij het instrueren is een strakke sturing, een eenrichtingscommunicatie noodzakelijk, mogen de spelers alleen uitvoeren. Dan zeg ik: "Zo en zo spelen we, jij in functie van Lemoine, de Mpenza's dit en dat, offensief voetbal."

Na de ontgoochelingsfase zullen de spelers meer verantwoordelijkheid op zich nemen, krijgen ze meer vertrouwen. Dan ga ik bijvoorbeeld werken aan de stilstaande fasen, maandenlang, tot vervelends toe, gaan we bijvoorbeeld Claude Verspaille zo en zo opstellen, ruimte vrijmaken,...

En als de spelers resultaten zien, gaan ze erin geloven. Dan ga ik ook luisteren naar de problematiek die ze hadden bij het instrueren, kan ik gaan aanpassen. In principe ga ik redelijk snel over van instrueren naar coachen, omdat de jeugd van vandaag niet zo snel meer aanvaardt. De wereld en dus ook de voetbalwereld zijn veranderd. Jongeren en voetballers lopen allemaal niet zómaar naar links, maar ze doen dat om een welbepaalde reden. De tijd van het autoritair charisma is een beetje voorbij. Ik geloof er toch niet meer in. Je moet uitleggen waarom iets is wat het is, je moet ook actief luisteren: waarom is de conditie van een voetballer slecht? Daar zijn misschien een aantal redenen voor, je kunt dat medisch testen. En dan kun je bijstellen, corrigeren. Je kan dat zowel individueel als in groep doen. In het begin sta je vóór de groep, nu sta je meer ín de groep.'

Besluit

De ontgoochelingsfase bepaalt uiteindelijk het welslagen van de onderneming. De samenwerking kent een dieptepunt maar het is een heel normale toestand op weg naar productiviteit. De teamleden zijn ontevreden over hun sterke afhankelijkheid van de leiding en tonen hun frustraties over beslissingen en acties van de coach.

Hierop wordt dwingend gereageerd: de autoriteit wordt bevestigd, de



Wales, maart '97. Zo spelen we, en de vervangers zijn even belangrijk.

controle wordt behouden en conflicten worden beheerst. De leider tracht nu te *coachen*: hij luistert actief en geeft ondersteuning, hij geeft de problemen aan en bespreekt ze met de betrokkenen, hij betreft teamleden bij de besluitvorming, maar vooral wil hij de oorspronkelijke doelstellingen levend houden.

3.3 Ontwikkelingsstadium 3: OPLOSSINGSFASE **Het einde van de tunnel is in zicht**

Even terug naar het verhaal van onze teambuildingcursist.

Doordat hij consequent was en vasthield aan zijn aanpak, haalde de dirigent van ons muziekkorps steeds betere resultaten.

Het samenspel begon goed te klinken en de leden moesten zelfs erkennen dat het nooit zo professioneel had geklonken. Het begon merkbaar op een echte sound te lijken. De ontgoocheling van stadium twee begon langzaam af te nemen en plaats te maken voor een zeker enthousiasme.

Hoop en realiteit kwamen dichterbij elkaar.

Alle muzikanten waren er intussen van overtuigd dat tornooiwinst een te hoge verwachting was, maar dat een eervolle vermelding of een vierde plaats haalbaar moest zijn. In deze fase vroeg de dirigent of iedereen zich wilde concentreren op de kwaliteit van de uitvoering en

geen voorspellingen wilde maken omtrent de wedstrijd en de te behalen prijs. 'Daar staan we op dit ogenblik nog te ver af,' zei hij op de repetitie, 'laten we nu werken aan de verfijning van de uitvoering.' De dirigent had in dit stadium ook minder moeite met gebrek aan betrokkenheid van de leden. Ze kwamen allen op tijd, de verschillende instrumentensecties repeteerden heel stipt, iedereen oefende thuis de partituren in. De hele groep was sterk betrokken, had er plezier in gekregen. De moeilijkste periode was achter de rug: men voelde het effect van optimaal teamfunctioneren.

Dit is het derde stadium van groepsontwikkeling: de oplossingsfase.

De karakteristieken:

- vermindering van de ontgoocheling
- hoop en realiteit komen dichterbij elkaar
- men ziet perspectieven
- er komt meer vertrouwen, men begint in het bereiken van de doelstellingen te geloven
- het individueel zelfvertrouwen wordt groter
- er is meer openheid en reactie
- men begint de taal van het team te spreken.

Vooraf dat laatste kenmerk, de taal van het team spreken, is een van de merkwaardigste verschijnselen van beginnende teamcohesie. Gedurende de periode van intens samenwerken ontstaan uitdrukkingen die eigen worden aan het team en een speciale betekenis krijgen.

Wat betreft leidinggeven, zal de teamleider steeds stijl twee, coachen, aanhouden, met een accentverschuiving naar meer ondersteuning.

Wat doet een teamleider wanneer hij stijl twee, COACHEN aanwendt in het derde ontwikkelingsstadium, de oplossingsfase?

- geeft de problemen aan
- bepaalt de doelstellingen



- bepaalt rollen
- bespreekt problemen met de betrokkenen
- legt de besluiten uit aan de teamleden en vraagt om ideeën
- vertoont meer tweerichtingscommunicatie
- luistert actief en steunt en beloont de initiatieven van de teamleden
- leert de teamleden initiatieven te nemen
- geeft bijsturing
- betreft indien mogelijk de teamleden bij de besluitvorming

De basisvaardigheden van de teamleider: actief luisteren en ondersteunen, en blijven bouwen aan het zelfvertrouwen

Ook in het verhaal van Excelsior Moeskroen zijn bovenstaande kenmerken herkenbaar en is er duidelijk sprake van het derde stadium.

Na het winnen van een paar wedstrijden begonnen de spelers en het bestuur van Moeskroen te geloven dat de veranderde spelwijze, de mentale begeleiding en de manier van werken zinvol waren. Twijfel maakte plaats voor individueel vertrouwen en vooral vertrouwen in het team en de coach.

Het resultaat was dat de spelers meer en meer de aangereikte technieken en tactieken toepasten op het veld.

Individueel begonnen de spelers zich beter te herkennen in het team en zich ook belangrijk te voelen. Dit was zeker een van de sleutels tot verdere successen.

Ook in het team naast het veld was deze evolutie duidelijk merkbaar. Ze groeiden mee naar het derde ontwikkelingsstadium, raakten erg betrokken en schuwden geen enkele inspanning. Het betrof dezelfde evolutie die bij Club Brugge tussen januari en maart 1990 merkbaar was geweest. Het betekende toen de start van een belangrijke reeks overwinningen.

Georges Leekens: 'Bij Club Brugge kwamen er na die novembermaand oplossingen, het team begon te winnen, het team werd een eenheid. Met de Rode Duivels raakten we in die fase na de wedstrijd in Wales, waar we met een ersatzploeg konden winnen.'

In de oplossingsfase stelt de coach zich lossers op tegenover de groep, de groep kan zelf bewegen. De spelers worden steeds zelfstandiger en willen zich manifesteren. Dat gebeurt niet van de ene dag op de andere, dat heeft te maken met intelligentie, met aanpassingsvermogen. In deze fase stel je je kwetsbaarder op, meer dan bij *one way talking*, maar het is noodzakelijk dat de spelers voelen dat ook zij iets kwijt kunnen, dat zij voor hun mening mogen uitkomen. Die mening kan een andere zijn dan die van de coach. Tijdens de wedstrijd Nederland-België bijvoorbeeld, vind ik dat wij onze kwaliteiten niet echt hebben gebruikt, dat we terugdeinsden, in plaats van vooruit te spelen en druk uit te oefenen. Vroeger kon de nationale ploeg dat wel, speelden ze maar met één spits, nu niet meer. Het totaalbeeld van wat we voor ogen hadden, was niet hetzelfde, we hebben ons niet gemanifesteerd. We hebben Nederland toen een perfecte wedstrijd laten spelen, dat stoort mij nu nog. Dat was weer een bepaalde uiting van faalangst, denk ik, sommigen slaagden niet in hun opdracht. De wil tot succes had groter moeten zijn. In de tweede speelhelft konden we Nederland wel onze wil opdringen, hebben we het hen nog moeilijk gemaakt. Het Belgisch voetbal heeft problemen om de nieuwe trend in het hedendaagse wereldvoetbal te kunnen volgen. Dat blijkt ook uit de prestaties van onze clubs in de Europabekers.'

Besluit

De oplossingsfase leidt naar het einde van de tunnel. Men koestert opnieuw hoop omdat men perspectieven ziet. Het individuele zelfvertrouwen groeit. Er is meer openheid en reactie en men spreekt de taal van het team. De leider verfijnt de coaching. Hij steunt en beloont initiatieven van de teamleden en betreft indien mogelijk het team bij de besluitvorming. De opbouw van het zelfvertrouwen van de teamleden is hier cruciaal.

3.4 Ontwikkelingsstadium 4: HOOGPRODUCTIEVE FASE Naar succesvol teamfunctioneren

Laten we de verdere ontwikkeling in het verhaal van onze cursist volgen.

Maanden zijn voorbijgegaan, het orkest heeft keihard gewerkt onder de kundige leiding van de dirigent. Een schitterende trombonist werd lid van de vereniging en werd de drijvende kracht achter de kopersectie. Nooit klonk 'Stars and Stripes' beter. De klank van de uitvoering was zelfs vergelijkbaar met de sound van de grote Amerikaanse mili-



taire bands. De betrokkenheid van de leden was zonder uitzondering groot. Iedereen was trots.

Uitnodigingen om feesten en festivals op te luisteren stroomden binnen, er werden krantenartikels geschreven waarin de band werd geprezen voor de kwaliteit van zijn uitvoeringen.

De kroon op het werk zou volgen: op het muziekconcours van Kerkrade, waar men ten hoogste op een derde plaats had gerekend, behaalde het muziekkorps uiteindelijk de overwinning!

'Maanden van hard werken en het verwerken van hoogten en laagten hebben tot dat ultieme resultaat geleid', aldus de geëmotioneerde cursist. 'Dit was het beste team waarin ik ooit speelde. Zonder onze dirigent, niet alleen een zeer goed musicus maar vooral een echt teamleider, zouden we dat nooit hebben bereikt. En in momenten van euforie hield hij ons steeds met de voeten op de grond en vestigde hij er onze aandacht op dat een gewonnen veldslag nog geen gewonnen oorlog is.'

De dirigent wilde permanent bijschaven en kreeg daarbij spontane medewerking. Zo repeteerden alle leden van de band op eigen initiatief. De dirigent bevond zich op dat moment in het café naast de oefenruimte en hoorde een perfecte uitvoering van 'When the Saints...'. Dat was een duidelijk signaal van de bandleden dat het zelfvertrouwen, de betrokkenheid en de competentie op topniveau waren gekomen. Nu kon de band zonder stress spelen. Iedereen voelde zich tot opmerkelijke prestaties in staat, het orkest had zich ontwikkeld tot een hoogproductief team.

De karakteristieken van een hoogproductief team:

- sterk gemotiveerd en betrokken
- sterk engagement tot spontane medewerking
- sterk teamgevoel
- sterke betrokkenheid bij individuele opdrachten
- teamleden nemen verantwoordelijkheid
- teamleden voelen zich een deel van het resultaat of het succes
- team en individu zijn tot het 'onmogelijke' in staat

Opnieuw komen we bij het verhaal van Excelsior Moeskroen terecht. Na de succesvolle eindronde in 1996, was Moeskroen alleen maar hongriger geworden naar succes. Dat was ook het geval geweest bij Club Brugge na het behalen van de landstitel in 1990.

Excelsior straalde vertrouwen uit en individueel was er een grote betrokkenheid en hoge competentie. De mentale kracht en de teamcohesie waren duidelijk te merken op het veld. Elke speler voelde zich verantwoordelijk voor het uitvoeren van zijn taak, waardoor het teamgevoel steeds groter werd. De coach delegerde de individuele taken en begeleidde het teamfunctioneren.

In het seizoen '96-'97 werd het succes compleet. Eind december 1996 stond Moeskroen als neo-eersteklasser op de eerste plaats, met vier punten voorsprong op Club Brugge. Voor de start van het seizoen waren de prognoses nochtans somber en voorspelden velen dat Moeskroen de competitie op de laatste of de voorlaatste plaats zou beëindigen. Maar in enkele maanden tijd was Moeskroen uitgegroeid van een degradatiekandidaat tot een titelkandidaat.

Het leek wel een sprookjesverhaal, maar de verworvenheden berustten geenszins op toeval, het was het resultaat van de juiste benadering van bewuste teamtrainingstechnieken.

Bij Moeskroen beschikten we, net zoals eerder bij Club Brugge, niet over de beste voetballers, maar we hadden wel een sterk team met een merkwaardig groot samenhangingsgevoel. In deze teams werden de gebreken weggemoffeld door het sterke teamfunctioneren. Zo kregen de kwaliteiten de bovenhand op de gebreken.

Betekent dit nu dat het werk van de leider of coach af is? Wat zijn de taken van de teamleider in de hoogproductieve fase?

- blijft zich concentreren op de sterke punten van het team
- drukt zijn vertrouwen in het team uit
- bespreekt de strategie samen met het team en evalueert de individuele input
- blijft werken aan individuele ontwikkeling en teamfunctioneren
- communiceert efficiënt en pakt conflicten zonder dralen aan
- definieert meermaals de doelstellingen en afspraken
- doet aan efficiënt timemanagement



Wat doet een teamleader wanneer hij stijl drie, DELEGEREN, aanwendt in het vierde ontwikkelingsstadium, de hoogproductieve fase?

- bespreekt de doelstellingen samen met de teamleden
- accepteert de wijze van functioneren van het team
- geeft weinig sturing
- drukt zijn vertrouwen in het team uit
- geeft eerder waarderende dan bijsturende feedback
- vertoont duidelijk tweerichtingscommunicatie
- steunt en beloont de initiatieven van de teamleden
- geeft verantwoordelijkheid
- betreft de teamleden bij de besluitvorming
- ondersteunt de initiatieven van de teamleden

De basisvaardigheden van de leider in de hoogproductieve fase:
vertrouwen schenken en steeds opnieuw herbeginnen.

Georges Leekens: 'Het eerste jaar van Moeskroen in eerste klasse, dat was duidelijk de hoog productieve fase. Er was evenwicht in het elftal, het elftal had body, de spelers hadden de tactische richtlijnen onder controle. Door het collectief zelfvertrouwen krijg je betere prestaties dan normaal. Door dat zelfvertrouwen begint het team zich onoverwinnelijk te voelen. Maar als dat een nonchalante houding met zich meebrengt, kom je in de volgende fase, de ontbindingsfase, terecht.

Met de Rode Duivels kwamen we na die match tegen Wales in de hoogproductieve fase. We wonnen ook in Turkije, waar we in moeilijke omstandigheden een perfecte wedstrijd speelden, zonder enige angst... We wonnen met 6-0 van San Marino. Iedereen had zijn plaats gevonden. De namen waren niet meer belangrijk, met veel minder grote namen werd een even groot rendement gehaald. Tegen Nederland evenwel sloop de angst in de ploeg, de angst om te falen. Het verwachtingspatroon was ook te hoog. Ik heb daartegen

gevochten, maar iedereen was in een euforische stemming, na die drie overwinningen op rij. En Nederland had nu eenmaal een kwalitatief sterker team. Een turbo- tegen een dieselmotor, was het. Achteraf heb ik dan de ploeg beschermd. Dat is een rol die ik moet spelen bij nederlagen. Alleen is de verwerking van nederlagen bij de nationale ploeg veel moeilijker dan in een club, waar je de spelers 's anderendaags weer bij jou hebt.'

De hoogproductieve fase brengt het team in het stadium van succesvol functioneren. De leden reageren als team, zijn sterk gemotiveerd en nemen hun verantwoordelijkheid op. Ze voelen zich deel van het resultaat en gaan over hun persoonlijke 'grens'. De leider concentreert zich nu op de stijl van het delegeren: tweerichtingscommunicatie, waarderende feedback, weinig sturing. De leden worden altijd bij de besluitvorming betrokken. De coach schenkt vertrouwen en begint steeds opnieuw.

3.5 Ontwikkelingsstadium 5: ONTBINDINGSFASE **Het successteam valt uiteen**

We maken het verhaal van het hoog presterend muziekkorps af.

Enkele jaren waren voorbijgegaan. In het repetitielokaal werd nog gesproken over het succes van toen, hoe het muziekkorps de eerste prijs wegkaapte voor de neus van grote, machtige korpsen, die vaak door grote bedrijven of steden waren gesponsord of gesubsidieerd. Er was ook een korps dat voor de gelegenheid professionele musici had ingehuurd. Ons korps had het bewijs geleverd dat het met amateurmuzikanten ook kan lukken, het onmogelijke was waargemaakt. Omdat de som van de individuen van ons korps veel groter was dan de som van de individuen bij het professionele korps. Dat had wel professionele musici, maar ze waren er slechts voor de gelegenheid bijgehaald. Er was niet dat samenspel, niet die teamsound, geen echte teamcohesie.

Het was leuk aan die schitterende tijd terug te denken, maar nu was het voorbij. De dirigent werd overgeplaatst naar een ander conservatorium. Enkele jongere leden gingen in militaire dienst, enkele ouderen met pensioen, en na enige tijd bleef niet veel meer over van de originele ploeg, van het winnersteam.

Iedereen die er deel van had uitgemaakt was daar fier op, en nam dan ook met spijt in het hart afscheid. Er bleven alleen herinneringen over, en dat stemde toch wat droef.



Zo gaat het dus ook in het voetbal. Het lukt niet om een ploeg voor erg lange tijd samen te houden. Zeker niet als het om sterke teams gaat die successen halen.

Het overkwam topclubs als Anderlecht en Club Brugge, het overviel ook Lierse SK, dat meteen na zijn landstitel van '97 een groot aantal spelers van de kampioenenploeg zag uitzwermen. Het stond dus ook Excelsior Moeskroen te wachten. Nog tijdens het 'sprookjesseizoen' werden de beste elementen weggeplukt en werd het succesteam nagenoeg ontbonden. Zodat de nieuwe trainer uiteindelijk bijna helemaal moest herbinnen. Het vormen van succesteams is een cyclus.

Het team moet in die fase het verlies aan individuele talenten compenseren. Dat kan enkel door nieuwe, versterkte teamcohesie. Vaak zal het team het moeten stellen met minder getalenteerde spelers. Toch zal het verwachtingspatroon hetzelfde blijven. Dat betekent dat het team steeds belangrijker wordt en dat een professionele aanpak meer en meer het succes zal bepalen.

Het fenomeen van het uiteenvallen van groepen komt vaak voor. Een veel voorkomend voorbeeld zijn groepsreizen, waarin alle stadia van groepsontwikkeling onbewust worden beleefd.

- Stadium 1 – Oriëntatie: de tevredenheid over het initiatief, de opwinding over de reis, de gemeenschappelijke doelstelling enzovoort.

- Stadium 2 – Ontgoocheling: lichte tegenslagen, vertragingen, een te hoog gesteld verwachtingspatroon enzovoort.

Opvallend: deze fase bindt het team het sterkst. Onzekerheid is het bindmiddel van de groep.

We hebben vroeger uren zitten luisteren naar verhalen over de oorlog, naar verhalen over groepen mensen in zeer moeilijke en vaak gevaarlijke omstandigheden, die de onderlinge verstandhouding cultiveerden en er blijvende vriendschappen aan overhielden.

Kundige teamleiders beschouwen deze fase dan ook niet als negatief maar als een normaal verschijnsel dat de ontwikkeling in de hand werkt.

- Stadium 3 – Oplossing: de reisgenoten beginnen elkaar te kennen en te waarderen. Ze zoeken steun bij elkaar. Het groepsgevoel geeft aan de gemeenschappelijke reis een extra dimensie van erbij horen, zekerheid, gedeelde lasten. Het groepsgevoel wordt even belangrijk als het evenement.

- Stadium 4 – Productie: de groep geniet ten volle van het groeps-effect, iedereen is blij dat alles zo vlot verloopt, de communicatie is oké. Iedereen helpt iedereen. En een half woord is vaak genoeg opdat een teamlid iets voor je zou doen, je zou helpen, enzovoort.
- Stadium 5 – Ontbinding: achteraf zeggen de mensen: 'Het was een mooie reis en we hadden vooral een goeie groep.' Waarmee ze bedoelen dat er echte teamcohesie was. Als de reis erop zit, neemt iedereen met spijt afscheid van elkaar. Ook dat heeft meer te maken met het verbreken van de groepsband dan met nostalgische gevoelens voor het bezochte land.

De karakteristieken van groepen die worden ontbonden:

Emotionele situatie

- trots vanwege de voorbije successen
- droefheid omwille van het uiteenvallen van de groep

Opgedane ervaring en ontwikkeling op individueel niveau

- opgedane kennis van groepsdynamiek en samenspel
- mentale versterking
- individuele groei.

Ongeveer elk individu heeft een verhaal in verband met een groep en vele verhalen bevestigen de theorie van Lacoursiere en de verschillende stadia van groepsontwikkeling: de toneelgroep, de scouts, het sportteam, het reisgezelschap,... de getuigenissen zijn vaak identiek.

In het bedrijfsleven is teamwerk vandaag de dag onontbeerlijk. Nochtans gaat het in een bedrijfsomgeving juist moeilijker. De reden ligt voor de hand. Het gaat om een professionele omgeving. Het is geen vrijetijdsbesteding: men kan de chefs niet kiezen en men moet functioneren met de medewerkers die er zijn, en niet met diegenen die men zou wensen. Net zoals men in het topvoetbal assistent-trainers en spelers niet altijd kan kiezen.

Dat maakt dat spontane teamcohesie in een professionele omgeving hoegenaamd niet vanzelfsprekend is. Dit is de reden dat een leiderschapsaanpak met ver doorgedreven implementatie vereist is.

SAMEN NAAR DE TOP • WINNEN DOOR TEAMBUILDING



Georges Leekens volgt bedrukt de ontwikkelingen in de wedstrijd
Nederland-België.

SAMEN NAAR DE TOP • WINNEN DOOR TEAMBUILDING



Sfeerschepping tijdens de opwarming voor een training van de Rode Duivels.



Georges Leekens: 'In mijn periode als speler bij Club Brugge, situeerde die ontbindingsfase zich na het vertrek van Happel, al werden we onder Han Grijzenhout nog een keer kampioen. Maar alle spelers vertrokken: eerst Lambert en Le Fèvre, later Paul Courant, René Vandereycken, Fons Bastijns, Jos Volders, ikzelf...

Er zijn meerdere typische voorbeelden van clubs die in de ontbindingsfase terechtkwamen. Na vorig seizoen verkeerden vooral Moeskroen en Lierse SK in die fase: er werden spelers weggekocht en dat waren vaak dragende spelers zodat andere spelers verantwoordelijkheden kregen die ze misschien niet aankonden... En er zijn dan misschien spelers die zich vanwege de situatie anders gaan gedragen. De toekomst was mogelijk niet goed voorbereid. Misschien heeft men te lang gewacht om nieuwe contracten te maken... Of de groep is boven zijn mogelijkheden gegaan, dat zou ook kunnen, al denk ik niet dat dit dikwijls gebeurt. Vaak is er dan ook meteen nostalgie naar de betere tijden.

Bovendien bespoedigt het Bosman-arrest die ontbindingsfase: spelers verhuizen nu nog gemakkelijker.

Maar het gebrek aan langetermijnvisie blijft een probleem. Zo zal ik in mijn selectie naar het WK toe misschien al rekening houden met het EK 2000.

Na de testwedstrijden tegen Ierland en de kwalificatie die erop volgde, stonden we voor een nieuwe cyclus, denk ik. En eigenlijk kan die pas worden ingezet bij de eigenlijke voorbereiding, vanaf 18 mei, de voorafgaande oefenwedstrijden dienen om te experimenteren, om een paar tactische systemen uit te proberen. We hebben de kwalificatie afgedwongen, dat is voorbij, nu beginnen we aan een nieuwe campagne, op een hoger niveau. We beginnen eigenlijk volledig opnieuw, we gaan elkaar opnieuw leren kennen. We zullen in een langere periode samenleven, samen eten, samen slapen,...: tweeëntwintig spelers én een groep van dertien mensen daarrond.

Al staan we iets verder, natuurlijk: de groep kent de regels, zij weet wat ik verlang. In die korte aanlooperperiode moeten we evolueren van coachen naar delegeren. Het team moet tijdens de Wereldbeker in staat zijn zich helemaal te manifesteren. Het team moet tegen 13 juni in de hoge productiviteitsfase geraken. Het zou evenwel kunnen dat ik bij momenten zal moeten teruggrijpen naar de coaching-fase.

De spelers moeten zoveel mogelijk gesteund worden, ook na verlies. Die steun mag zelfs niet rechtstreeks te maken hebben met de resultaten.



Juni '97. De terugkeer van Gilles De Bilde: spelers zoveel mogelijk steunen. En wat verwacht de pers?

En na het WK beginnen we weer helemaal van bij het begin met een nieuwe groep om op te bouwen naar Euro 2000. Veel hangt ook af van wat we op het WK zullen bereiken, hoe zal het verwachtingspatroon zijn? En wat is onze competentie? Voor het EK hebben we dan wel een heel lange voorbereidingsperiode, twee jaar eigenlijk, niet te vergelijken met de tijd die me restte voor het komende WK. Dat is vaker het probleem in het voetbal: te veel kortetermijnpolitiek, in plaats van op lange termijn te denken. In bedrijven werkt men meer *on the long run*, in het voetbal moet men pieken, wil men snel resultaten zien. Wat het WK betreft is de doelstelling duidelijk: de 1/8ste finales halen. Het zou een schitterende prestatie zijn. En dan moeten we afwachten in welke fase we zitten. Is dat de hoogproductieve fase dan kan er nog meer moois volgen. Alhoewel dat ook afhankelijk is van de kwaliteiten van de tegenstanders.'

Besluit

In de ontbindingsfase valt het successteam uiteen. Dit is een normaal verschijnsel. Na het bereiken van een hoogtepunt, volgt steeds een periode van neergang of verval. De heropbouw kan starten.

LEIDERSCHAP VANUIT EEN TWEERICHTINGS- AANPAK

4

HOOFDSTUK 4

Dr. Laurence Hawkins ontwikkelde samen met Ken Blanchard en Susan Fowler Woodring het spiegelbeeld van Situationeel Leiderschap®II. Situationeel Zelfleiderschap wordt door de vakpers in de Verenigde Staten omschreven als *de leiderschapsaanpak van de toekomst!* Met als thema *Taking the Lead When You're Not in Charge* werd een erg doorgedreven trainingsprogramma samengesteld rond Zelfleiderschap, met nieuwe perspectieven inzake tweerichtingscommunicatie in leidinggeven.

In vorige leiderschapsconcepten werd geen afdoende praktijkgerichte link gelegd met de personen die moeten worden geleid. Met de vernieuwde aanpak beheerst de manager de technieken van taakgericht en flexibel leidinggeven en beheerst de medewerker (assistent-trainer) onder hem of haar de gesprekstechnieken die hem of haar toelaten *opwaarts te leiden*.

Een leiderschapsaanpak in twee richtingen heeft veel voordelen, zoals de bewaking van de continuïteit na de implementatie. Zo'n aanpak vormt ook de aanzet tot de ontwikkeling van een vernieuwde visie op de arbeidsrelatie evenals de fundamentele boodschap die de efficiëntie van de leiders van morgen zal vergroten. Ook de tevredenheid van de medewerkers zal sterk toenemen, zodat de betrokkenheid bij taken en prestaties groter wordt.

De medewerker op het lagere niveau (speler) ontmoet zijn manager (trainer) om samen in een nieuw partnership van open informatie gemeenschappelijke doelstellingen na te streven.

Als pogingen om volgens deze *top-down/bottom-up*-strategie te werken niet lukken, kan men zich volgende vragen stellen.

- Werd er een grondig situatieonderzoek uitgevoerd om de nood aan verandering in kaart te brengen?

- Werd er getraind voor attitudeverandering en beheersen alle leiders en medewerkers de concepten?
- Werden de concepten geïntegreerd in het dagelijks management met de instrumenten taakomschrijving, evaluatie en coaching?
- Werd er voldoende aandacht besteed aan het begrip *opwaarts leiden*, en bereikte de informatie de basis?

Met andere woorden: hebben we een weg waar in twee richtingen kan worden gereden, en werken de verkeerslichten?

De eerste richting is de communicatie van de leider naar de medewerker, de tweede van de medewerker naar de leiding.

Deze tweede, opwaartse communicatie, de bottom-up, is belangrijk en werd in het verleden nooit of te weinig gestimuleerd. Vanzelfsprekend moeten we daar als leider voor openstaan en dat idee zelfs verwelkomen.

Zonder deze tweerichtingscommunicatie is het onmogelijk een duidelijke diagnose te stellen van de situatie in relatie tot een *kerntaak*, zoals in het vorige hoofdstuk omschreven. Zo wordt het moeilijk dagelijkse problemen actief aan te pakken.

Wanneer een basisederwerker een partner wordt in de leiderschapsaanpak, verandert er niet veel in de leider-medewerker-(trainer-speler)-relatie, maar zal de tijd die nodig is om effectief leiding te geven drastisch ingekort worden. Deze verandering in het rollenpatroon zal zeker een kleine cultuurschok meebrengen, maar de resultaten zullen snel vruchten afwerpen.

Drie kerntaken en de diagnostische techniek

Leidinggeven begint met een consensus betreffende de kerntaken. Kerntaken, ook wel eens *sleutelverantwoordelijkheden* genoemd, bestaan uit een reeks activiteiten die worden beschouwd als een belangrijke bijdrage tot de opdracht. Kerntaken zijn samengesteld uit deeltaken die inhoudelijk met elkaar verbonden zijn. Alle activiteiten moeten worden teruggebracht tot drie kerntaken. Wanneer kerntaken verder worden uitgebreid, is het concept niet langer stuurbaar en in de praktijk moeilijk bruikbaar.

Dat de *diagnosetechniek* de keuze van de leiderschapsstijl bepaalt, kan blijken uit volgend voorbeeld.

Piet is afgestudeerd aan een technische hogeschool en wordt aangenomen om een productiemachine te bedienen in een lampenfabriek. De mensen van de personeelsdienst hebben hem verzekerd dat een supervisor van Piets afdeling binnenkort met pensioen gaat en dat er promotie inzit, indien Piet zich in zijn drie verschillende verantwoordelijkheden kan manifesteren als een goed operator.

Piet is blij dat hij in deze moeilijke tijden een betrekking gevonden heeft waarin hij hogerop zou kunnen komen en waarvan de technische aspecten hem erg aanspreken. Hij is van plan het beste van zichzelf te geven om goede resultaten te bereiken, is enthousiast en heeft het zelfvertrouwen om er iets van te maken, al heeft hij geen enkele ervaring in een productieomgeving.

De supervisor bespreekt de drie kerntaken met Piet: productiviteit (kt1), kwaliteitsbewaking (kt2) en veiligheid, netheid en milieu (kt3). Verder zet hij ook de doelstellingen en de prestatienormen uiteen. Piet komt tijdens deze bespreking duidelijk te weten wat van hem wordt verwacht, hij weet precies waar goede en minder goede prestatienormen voor staan.

Met de eerste kerntaak heeft hij weinig ervaring, maar zijn enthousiasme en zelfvertrouwen zijn groot. In deze fase moet zijn supervisor hem zeker niet aanmoedigen, hij moet hem eerder trainen, of laten trainen door een oudere operator, opdat Piet de nodig competentie zou kunnen verwerven.

De supervisor moet Piet dus INSTRUEREN, hem zeggen wat hij moet doen, waar, wanneer en met wie. Na zijn opleiding met een oudere operator en na enige inlooptijd kan Piet aan de slag.

*Met **kerntaak 1** gaat het evenwel niet zoals verwacht. Het is moeilijk een hoog productietempo aan te houden en tegelijk de uitval tot een minimum te beperken. De doelstellingen worden niet gehaald en de uitval is groot.*

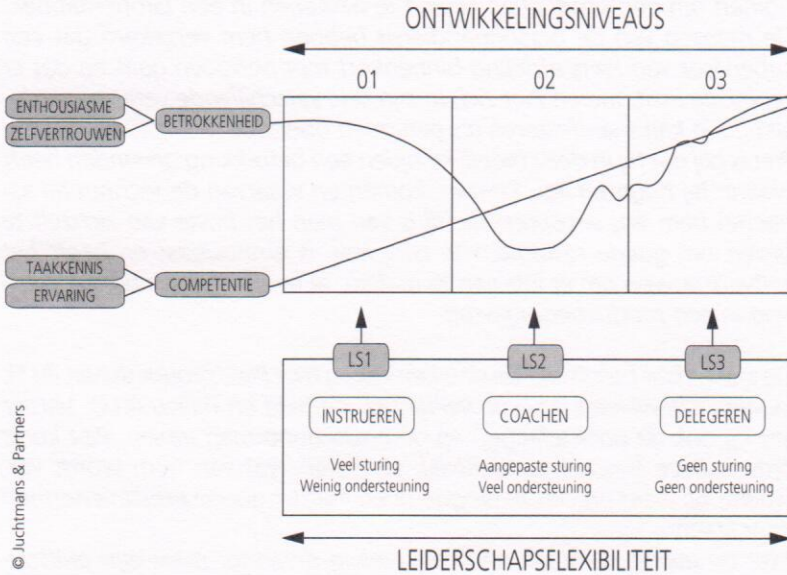
*Daardoor is het resultaat van **kerntaak 2** ook niet goed: de uitval is te groot.*

*Voor **kerntaak 3** is er geen enkel probleem: Piet volgt strikt de veiligheidsregels en zijn werkplaats is een voorbeeld van netheid.*

Deze situatie kan dan als volgt schematisch worden voorgesteld:

KERNTAKEN PER ONTWIKKELINGSNIVEAU

(schema hernoemen van p. 41)



Wat betreft **kerntaak 1** en **kerntaak 2** heeft Piet een normale ontwikkeling meegemaakt: de taken waren moeilijker dan gedacht en tijdens zijn studietijd had hij weinig over dit soort productie geleerd. Een logisch gevolg van deze situatie was dat de competentie van Piet wel iets was gestegen, maar zijn betrokkenheid gedaald, omdat de taak moeilijker was dan hij zich had voorgesteld. Hij was voor de kerntaken 1 en 2 niet langer een enthousiaste leerling maar was eerder een wat ontgoochelde, aarzelende medewerker geworden.

Op *Ontwikkelingsniveau 1 (O1)* was dan ook *Leiderschapsstijl 1, instrueren (LS1)* aanbevolen.

Op *Ontwikkelingsniveau 2 (O2)* was *Leiderschapsstijl 2, coachen (LS2)* aanbevolen.

Wat betreft **kerntaak 3** was er geen probleem, voor deze kerntaak bleek dat Piet voldoende competent en betrokken was. Hij zou dan ook snel groeien naar *Ontwikkelingsniveau 3 (O3)*. Op dit vlak schonk de supervisor hem veel vertrouwen en gaf hij nauwelijks feedback: *delegeren (LS3)* was de beste stijl.



Na een periode van efficiënte begeleiding raakt Piet even competent en betrokken voor de kerntaken 1 en 2 en wordt hij dus een zeer goede operator. Ook hier schakelt de supervisor over naar LS3, delegeren. Uiteindelijk wordt Piet na twintig maanden uitstekend werk – met af en toe een kleine periode van terugval voor de kerntaken 1 en 2 – voorgedragen voor de functie van supervisor. De directie beoordeelt zijn communicatievaardigheden als heel positief en zijn collega's stellen zijn aanpak erg op prijs.

Een situationeel leider benadert dus verschillende medewerkers (of dezelfde medewerker op verschillende ontwikkelingsniveaus) op verschillende wijzen, afhankelijk van hoe goed ze hun kerntaken beheersen.

Nu krijgt Piet als supervisor van zijn productiedirecteur nieuwe kerntaken: leidinggeven (kt1), plannen en organisatie van het werk (kt2) en rapportering aan de productieverantwoordelijke (kt3). Piet komt opnieuw in een O1-fase terecht. Voor deze drie nieuwe verantwoordelijkheden moet hij opnieuw geïnstrueerd (stijl 1) worden.

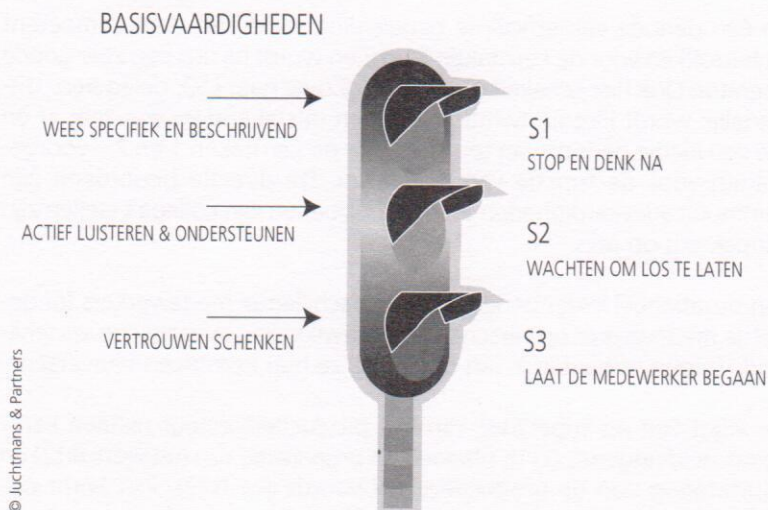
Dit is een normaal verloop van ontwikkeling en terugval. Belangrijk is dat Piet én zijn productiechef deze fase onderkennen en dat Piet feedback krijgt en met de juiste leiderschapsstijl gecoacht wordt om te kunnen groeien naar de O3-fase voor alle kerntaken.

De analyse van het ontwikkelingsniveau werd voor het grootste gedeelte door Piet zelf aangebracht, hij ondervond zelf welke sturing en ondersteuning nodig was om snel te kunnen groeien naar een hoger niveau van ontwikkeling voor zijn verschillende kerntaken. Het is dan ook duidelijk dat een grote flexibiliteit en het vermogen samen met de medewerkers de juiste diagnoses te stellen onontbeerlijk zijn om op de juiste manier mensen te leiden en te begeleiden. Dit voorbeeld is op alle niveaus in alle soorten ondernemingen te vinden. Of het nu gaat om kerntaken van een verkoper of van een topmanager, de mechanismen en elementen die de ontwikkelingsniveaus bepalen blijven dezelfde. Ook in de sport spelen deze mechanismen en elementen een bepalende rol. De coach van een voetbalploeg kan de kerntaken van elke speler, op elke positie bepalen en zo zijn spelers meer gestructureerd leiden. Door individuele diagnose kan hij tot beter teamwork komen. Na de juiste diagnose kiest hij voor de juiste leiderschapsstijl.

De volgende illustratie, met verkeerslichten die de drie leiderschapsstijlen uitbeelden, verduidelijkt het concept.

S1. Rood licht: instrueren

De medewerker is voor de kerntaak wel enthousiast maar heeft een laag niveau van competentie. Dit betekent dat stijl 1, instrueren, moet



worden toegepast: de leider zal de medewerker op een specifieke manier uitleggen wat hij moet doen, waar hij het moet doen en wanneer hij het moet doen. Hij zal een actieplan voorstellen om achteraf de nodige feedback te kunnen geven, en zal de medewerker aanmoedigen of bijsturen.

S2. Oranje licht: coachen

De medewerker toont een variabel enthousiasme voor de kerntaak en bezit een matig niveau van kennis, wellicht te wijten aan de moeilijkheidsgraad of het routineuze van de taak.

Dit betekent dat stijl 2, coaching, aan de orde is: de leider zal de medewerker uitnodigen om zijn problemen te bespreken, om dan samen tot een oplossing te kunnen komen.

Hij zal een actieplan voorstellen om achteraf de nodige feedback te kunnen geven en zal bijsturen of aanmoedigen. De hoeveelheid sturing of ondersteuning hangt af van de graad van betrokkenheid: is die laag, of eerder variabel?

Wanneer de competentie en de betrokkenheid groter worden, zal de leider de *opendeurtechniek* toepassen: 'Ben je nog onzeker, aarzel niet bij mij langs te komen, zodat ik je kan steunen in je actieplannen.'

In deze fase kan, afhankelijk van de situatie, het actieplan zowel door de medewerker als door de leider worden voorgesteld.



53. Groen licht: delegeren

De medewerker is voor de kerntaak zeer competent én er sterk bij betrokken. De leider schenkt hem vertrouwen en delegeert effectief: hij onthoudt zich van commentaar, bijsturing of adviezen.

De leider blijft in de drie stijlen wel verantwoordelijk voor het geven van feedback en het meebepalen van de doelstellingen.

Deze drie leiderschapstijlen zijn eenvoudig te gebruiken en rekenen af met de problemen die leiders ervaren wanneer ze in het Blanchard-model het onderscheid moeten maken tussen stijl 2, coachen, en stijl 3, ondersteunen, waarop in het vorige hoofdstuk uitvoerig werd ingegaan. Het nieuwe programma rond situationeel leiderschap werd MATCH® gedoopt. In dat nieuwe concept zien we coaching als één stijl, waar de leider de medewerker bijna letterlijk bij de hand neemt om hem doorheen de moeilijke fase van ontmoediging, gebrek aan motivatie, inzinking, slecht gevoel... te leiden. Het is een periode waarin de medewerker voor die bepaalde taak een kleine of variabele betrokkenheid toont, terwijl de competentie geleidelijk aan groter wordt.

Regressie en progressie volgen elkaar vaak snel op. Coaching sluit als leiderschapstijl ook beter aan bij wat we zien gebeuren, bijvoorbeeld op het voetbalveld. Het is werken aan het competentieniveau, het zelfvertrouwen en het enthousiasme voor een bepaalde kerntaak.

Georges Leekens: 'Ook bij situationeel leiderschap, dat in principe in twee richtingen verloopt, zijn er een aantal basisregels. Binnen die regels en het vaste programma heb je niet alleen *the one way giving*, maar sta je als leider ook open voor een aantal ideeën. Die flexibiliteit laat toe dat de groep creatief kan zijn en zelf ideeën kan aanbrengen. Als die groep tijdens de training bijvoorbeeld voelt dat je op de rechterflank een man tekortkomt, zoals met de nationale ploeg in Ierland op 29 oktober 1997 (1-1), dan kun je dat bijsturen en kun je terugrijpen naar een dubbele flankbezetting. Want het is belangrijker dat de spelers zich goed voelen op het veld dan dat je halsstarrig vasthoudt aan een bepaald tactisch concept waar ze niet mee om kunnen. Als leider moet je dat aanvoelen. Je kunt spelers het gevoel geven dat ze ook inspraak hebben, op voorwaarde dat ze die mogelijkheid benutten om er de groep mee te helpen en niet om er zelf mee in de belangstelling te komen.

Bij de nationale ploeg begin je ook altijd van nul, zeker als er nieuwelingen bijkomen. Daarom laat ik het instrueren van de vaste regels en het uitleggen van mijn programma over aan mijn assistenten, terwijl ik zelf met de "anciens" in de volgende fase bezig ben. Voor de tweede testmatch in Ierland kenden de meeste geselecteer-

den de leren en hun voetbalspel al, maar de nieuwelingen moesten op korte tijd nog alle informatie – beelden, foto's, individuele kenmerken, capaciteiten, gebreken enzovoort – meekrijgen. Daarin staan mijn assistenten me dan bij, vooral op de eerste trainingsdag, zodat de nieuwelingen al meteen de tweede dag kunnen aansluiten.

Wat de regels op het veld betreft, houd ik eraan het basiselftal snel bekend te maken, zodat de basisspelers aan vertrouwen kunnen winnen, terwijl diegenen die naast de ploeg vallen de tijd krijgen om hun ontgoocheling te verwerken. Bovendien moet ik de spelers per positie tactisch kunnen instrueren, en dat gaat niet meer in het halfuurtje voor de wedstrijd, zoals vroeger. Vooral omdat je doorgaans maar een week hebt om aan teambuilding te doen.

In het midden van die voorbereidingsweek schakel ik dan over van instrueren naar coachen, om dan op het einde van de week, vlak voor de wedstrijd, te kunnen delegeren. Als het dan niet loopt zoals ik had gewild, kan ik nog een stap terugzetten naar coaching. De afstand tussen coachen en delegeren is klein.

Tweerichtingsverkeer moet in elk geval mogelijk zijn, al heeft men het in het Belgische voetbal nog wat moeilijk met de 'tweede richting'. Men geeft soms wel een weerwoord via de pers, maar ik vind dat de spelers mij altijd moeten komen opzoeken met hun problemen. Veel spelers durven die stap evenwel niet zetten en dat vind ik jammer. Daarom wordt de hele entourage erbij betrokken. Die der tien mensen – de veiligheidschef, de chef-kok, de kinesisten – zijn mensen die doorgaans dicht bij de spelers staan. Spelers klappen bij hen wel eens uit de biecht.

Omwille van die betrokkenheid van de entourage is er elke avond met alle teamleden een meeting, waarin de problemen kunnen worden aangeduid.

Het programma voor het komende WK, waarin we wekenlang op afzondering zijn, legde ik wel zelf vast, zonder veel inspraak. Hierbij vergat ik geen enkel detail: een biljarttafel, drie schaakborden, twee damborden, een vogelpik, ... Zulke spelen zorgen voor sfeer en doden de verveling. De spelers moeten zich op hun gemak voelen. Alles moet perfect in orde zijn, de Braziliaanse coach Zagalo zei daaromtrent: "Hoe minder fouten rondom het elftal en de specifieke wedstrijdvoorbereiding, hoe meer kans op slagen."

Daarom ook is er een sterke professionalisering doorgevoerd. Alleen mag die niet het hoofdbestanddeel worden. Al gaat het hier ook om situationeel leiderschap: de spelers kaarten bij mij de kwestie van het portretrecht aan, die ik vervolgens doorspeel aan mijn bestuursmensen.



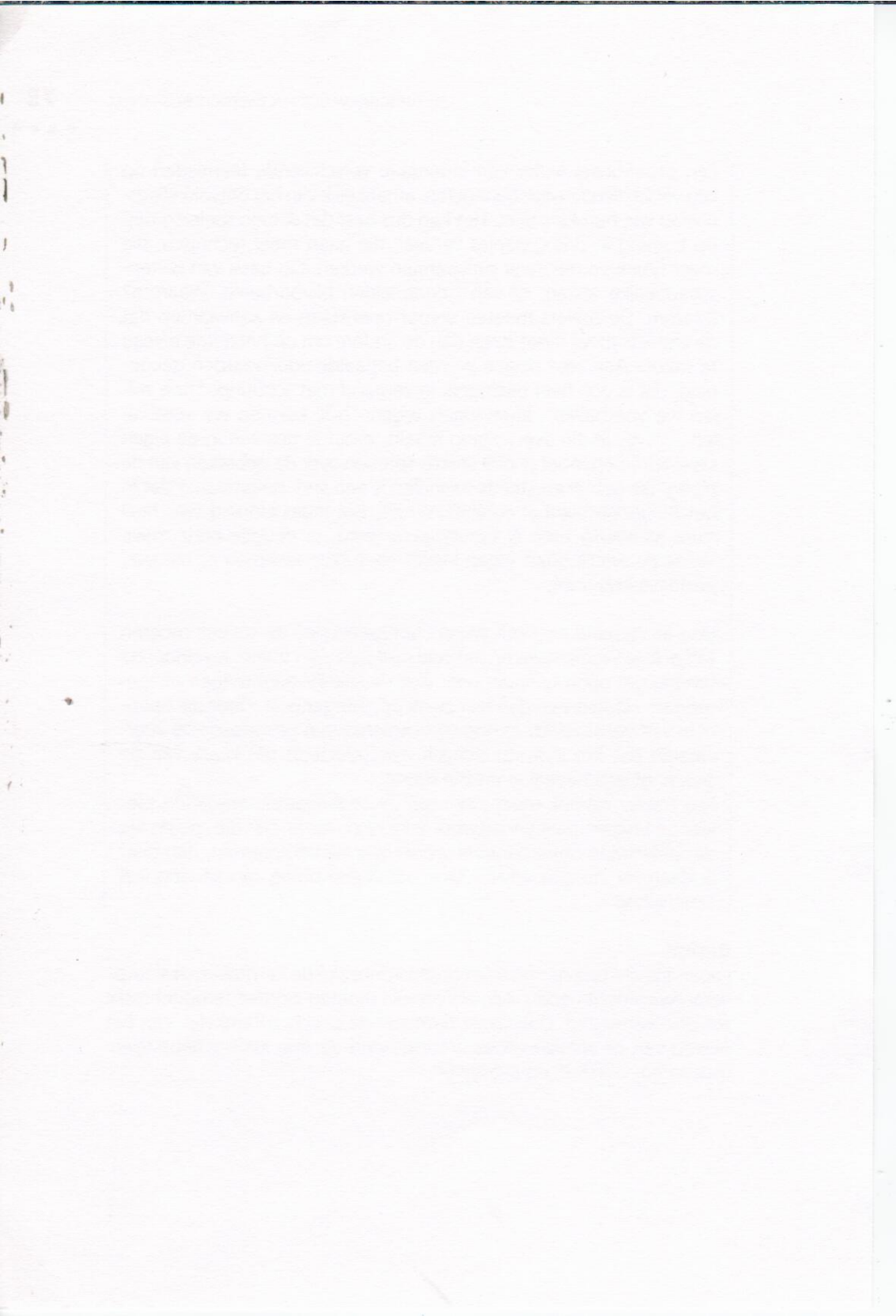
Een situationeel leider kan inderdaad verschillende teamleden op een verschillende wijze benaderen, afhankelijk van het ontwikkelingsniveau van hun kerntaak. Het kan dus best dat ik mijn spelersgroep op training in drie groepjes verdeel: die gaan meer technisch, die meer fysiek en die meer ontspannen werken. Op basis van wetenschappelijke testen, of van videobeelden bijvoorbeeld. Waarom? Dáárom. De spelers moeten ervoor openstaan en aanvaarden dat de ene iets meer moet doen dan de andere om op hetzelfde niveau te raken. Aan elke positie worden bepaalde voorwaarden gekoppeld, dat is ook heel belangrijk in verband met scouting: "hoe willen we voetballen" afgewogen tegen "hoe kunnen we voetballen...?" Als je die overweging maakt, moet je geloven in de eigen kwaliteiten en moet je niet steeds spreken over de gebreken van de ploeg. De gebreken steeds aanhalen is een stuk negativisme dat in het Belgische voetbal ingebakken zit. Die ingesteldheid was heel sterk aanwezig toen ik bondscoach werd: er deugde niets meer. Vanaf de wedstrijden tegen Wales en Turkije kwamen er nieuwe, positieve impulsen.

Nog in verband met dat tweerichtingsverkeer: de spelers moeten zelf ook aanvoelen wat op het veld misloopt. Een trainer is voldoende flexibel om open te staan voor wat de spelers aanbrengen of toevoegen. Hij stelt zich dan niet zwak op, integendeel. Door die openheid van geest wordt er nog meer vertrouwen gecreëerd. Op voorwaarde dat het individu zichzelf niet selecteert ten koste van de groep, of een bepaalde positie opeist.

Een trainer zal ook meer eisen van de zogenaamde dragende spelers: ze krijgen meer verantwoordelijkheid. Als er met die spelers via de spelersraad onderhandeld wordt over de WK-premies, dan geef ik daarover sturend advies. Ook dat is een uiting van situationeel leiderschap.'

Besluit

Leidinggeven begint met een consensus inzake de kerntaken of sleutelverantwoordelijkheden. Alle activiteiten moeten worden teruggebracht tot drie kerntaken. Daarnaast hanteert de coach, afhankelijk van het niveau van de medewerkers, voortdurend de drie leiderschapsstijlen: instrueren, coachen en delegeren.



TEAMLEIDERSCHAP EN LEIDERSCHAPS- FLEXIBILITEIT

5 HOOFDSTUK 5

In dit hoofdstuk worden de gedragspatronen die je volgt ten overstaan van je team getoetst aan de ervaringen van de teamleden. De zelf-perceptie is volledig ondergeschikt aan de perceptie van individuen of teamleden. Een andere definitie is dat een leider altijd volgelingen heeft: *leaders have followers*.

5.1 *Mijn beste baas*

.....

Tijdens teambuildingsessies gebruiken we de methode van deductie. Deze deductiemethode komt er op neer dat de deelnemers gevraagd wordt hun ervaringen met of hun waarnemingen van gedragingen en situaties in verband met leidinggeven weer te geven. Zo wordt tijdens de leiderschapstraining voor toekomstige managers een oefening opgegeven die we gewoon *mijn beste baas* noemen. Wij vragen de deelnemers hun indrukken weer te geven van attitudes en leiderschapsgedragingen van die persoon, die zij als hun beste baas hebben ervaren.

Na verscheidene trainingssessies en bij het vergelijken van de oefeningen, bleek dat bepaalde beschrijvingen steeds weer gemaakt werden. Zo vindt men dat goede leiders moeten luisteren naar de medewerkers om zo hun situatie te leren begrijpen en te ondersteunen. Men houdt ook van leiders die specifieke richtlijnen kunnen geven, zodat de medewerker weet wat hem of haar te doen staat.

Bij voetbal vormt het specifieke richtlijnen geven de aanzet tot goed teamfunctioneren. Onduidelijkheid bij het uitzetten van deze lijnen werkt het slecht functioneren van het team in de hand. Vaak worden spelers opgezadeld met een gevoel van zelfverwijt, terwijl het in feite de coach is die door slechte communicatie het slecht functioneren veroorzaakt.

Berispen, zonder de persoon in zijn menselijke hoedanigheid te raken, wordt ervaren als motiverend leiderschap. Dit komt dan omdat de leider in kwestie na zo'n berisping ook vroegere positieve prestaties in het zonnetje zet. Op die manier zal de medewerker zelfs na een flinke berisping geen negatieve gevoelens koesteren jegens zijn chef.

In feite realiseren de deelnemers zich dat leiderschapsgedrag centraal wordt gesteld om de betrokkenheid te vergroten. Dit is zowel het geval bij teamleiderschap als bij de individuele aanpak.

Het gebeurt wel eens dat we de oefening in de omgekeerde richting doen, dat we vragen welke gedragingen medewerkers van hun manager niet aanvaardbaar vinden. Dan luiden de antwoorden: 'Er niet zijn wanneer we hem nodig hebben; het op ons afschuiven van de moeilijke taken die hij zelf niet graag doet; niet luisteren; berispen in het publiek; onduidelijke instructies; geen beslissingen nemen; slecht humeur afreageren op de medewerkers en het team', enzovoort. Allemaal verwoordingen van demotivaties door de onkunde van de leider veroorzaakt.

In het voetbal is het dan ook zo dat kritiek van de coach op spelers in de media zeer demotiverend tot zelfs destructief werkt, zowel voor de individuele spelers als voor het team.

Al de aangehaalde negatieve leiderschapsgedragingen slopen natuurlijk elk gevoel van betrokkenheid van spelers of medewerkers. Ze leiden tot apathie en bevorderen de *geen nieuws, goed nieuws*-cultuur in het bedrijfsleven, in het voetbal leiden ze tot onverschilligheid ten aanzien van het totale gebeuren.

In sommige ondernemingen, instellingen en sportclubs wordt de natuurlijke werk- en prestatiedrang door een verkeerde visie op leidinggeven zelfs gewoon kapotgemaakt. Door dergelijk mensonvriendelijk beleid krijgt het potentieel van medewerkers of spelers niet de kans om tot ontplooiing te komen, noch individueel noch in teamverband. En eenmaal de groep zijn vertrouwen in de leider kwijtraakt, kan men geen resultaten meer halen.

Alles begint met het begrijpen van wat de mens naar goede prestaties drijft. De leider moet dus in staat zijn een individuele diagnose te maken van de vaardigheden per taakgebied en per opdracht.

Een goede coach moet aan zijn spelers een juiste en specifieke taakomschrijving van hun rol in het team meegeven, waarbij hij rekening houdt met hun vaardigheden.

5.2 Succesvol leiderschap versus doeltreffend leiderschap

Succesvol leiderschap is niet hetzelfde als doeltreffend of efficiënt leiderschap.

Bij een poging tot *succesvol* leiderschap wordt vaak vanuit een machtspositie gehandeld: 'Als ik iets vraag moet het ook gebeuren.' De leider is eigenaar, directeur, hoofd van de onderneming, coach... Zijn bevelen zullen worden opgevolgd, omdat de *ondergeschikten* geen andere keuze hebben dan te gehoorzamen.

Of men bij dit soort autocratisch leiderschap van goodwill en voldoende betrokkenheid kan spreken, is zeer de vraag. De medewerkers of spelers doen hun werk en niets meer dan hun werk.

Doeltreffende leiders daarentegen zullen met de juiste leiderschapsimpulsen betrokkenheid en positieve attitude – houding, geloof, *believe-system* – van hun medewerkers of spelers bekomen: zodat zij voor de leider door het vuur gaan.

Op deze manier gebeurt wat moet gebeuren wanneer de leider niet aanwezig is. Uiteindelijk is er ook minder toezicht nodig en kan er worden gedelegeerd.

Een doeltreffend voetbalcoach is iemand die door zijn juiste leiderschapsaanpak de noodzakelijke betrokkenheid en de positieve attitude van zijn spelers verkrijgt, ook als hij niet toekijkt. Bij een bosloop bijvoorbeeld, durven spelers wel eens een binnenweg nemen en op die manier zichzelf en dus ook het team bedriegen. Door doeltreffend leiderschap leren spelers verantwoordelijkheid nemen.

Een coach die zijn spelers en medewerkers (medische staf, materiaalmeester, ploegafgevaardigde...) niet het nodige vertrouwen geeft, zal permanent aanwezig moeten zijn en controle moeten uitoefenen. Op die manier wordt het voor de coach onmogelijk het vertrouwen van de spelers te verkrijgen. Voor dit soort leiders is verandering van leiderschapsgedrag absoluut aangewezen, willen ze op de behoeften van moderne teams kunnen inspelen.

Precies hetzelfde geldt in de bedrijfswereld. Een manager of bedrijfsleider die zijn mensen niet alleen kan laten, uit angst dat er verkeerde dingen zouden gebeuren, zit met een groot probleem en kan alleen maar hopen dat hij nooit lang afwezig zal moeten zijn.

Georges Leekens: 'De coach moet ook zichzelf in vraag kunnen stellen: "Heb ik alles juist ingeschat? Heb ik de juiste keuzes gemaakt?'

Kon het niet nog beter? Kon het tegen San Marino geen 10-0 worden?" Communicatie is daarbij heel belangrijk: "Heb ik de spelers goed geïnstrueerd? Hebben we wel voldoende op alle aspecten getraind? Heb ik de nodige oplossingen gegeven? Is mijn taak af?" De coach wint met het team en verliest met het team. De spelers moeten openstaan voor de coach en de coach moet openstaan voor de groep. Niet omwille van de eigenbelangen, maar ten dienste van elkaar. De coach mag zich ook niet manifesteren ten koste van de groep, maar moet de groep oplossingen aanreiken.'

5.3 Van A/B-leiderschap naar teamleiderschap

5.3.1 Wat wordt bedoeld met A/B-leiderschap?

In hoofdstuk drie bij het uiteenzetten van het MATCH® teamleiderschapsvaardighedenmodel, werd het A/B-leiderschap reeds aangehaald. Is dit A/B-leiderschap, zijnde het leiderschap van individu tot individu, het belangrijkste? Of moet teamleiderschap prioriteiten krijgen? Of zijn beide vormen van leiderschap complementair?

Het blijft moeilijk voor bedrijven om een keuze te maken tussen de individuele leiderschapsbenadering of de teamaanpak. Vooral wanneer ze ervan uitgaan dat ze sowieso een keuze tussen de twee moeten maken.

Het is eerst en vooral belangrijk dat je de A/B-aanpak beheerst voordat je aan efficiënt *teamleadership* kan doen. De reden ligt voor de hand: wij vinden bij individuen dezelfde ontwikkelingscyclus terug als diegene die we ontwikkelden voor teams.

In het in hoofdstuk 3 aangehaalde model van *leiderschapsflexibiliteit* spraken we in fase 1 van *enthousiaste beginners* en in fase 2 van *ontgoochelde tot aarzelende medewerkers* die uiteindelijk in fase 3 *competent gemotiveerde medewerkers* geworden zijn. Wij maken deze ontwikkelingscyclus allemaal mee in relatie tot een taak, een sporttak, een studierichting, een hobby,...

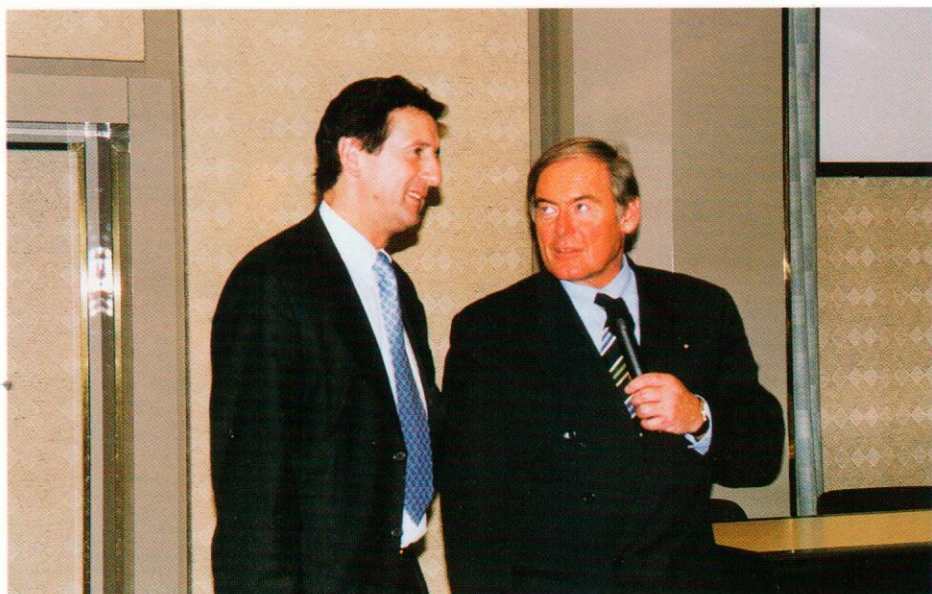
Enkele voorbeelden

Tennissen. Hoe vaak zien we niet dat in prachtige tenniskledij uitgedoste dames en heren enthousiast en gemotiveerd de tennisvelden opstappen... om er vervolgens, in een tweede fase, ontgoocheld de brui aan te geven? Een snelle evolutie van enthousiaste starter tot ontgoochelde leerling. Omdat niemand hen in de ontgoochelingsfase op-

SAMEN NAAR DE TOP • WINNEN DOOR TEAMBUILDING



Het Koning Boudewijnstadion in extase! De ontlading na de kwalificatie voor het WK'98.



Roland Juchtmans en Georges Leekens tijdens een sessie bij Electrabel.

vangt. Ze haken af en keren het tennis soms definitief de rug toe. Ook in voetbal ziet men jonge spelers na een enthousiaste start de voetbalschoenen opbergen.

Wanneer ze zich bewust worden van de moeilijkheidsgraad van de taken, daalt de betrokkenheid soms onder nul. Op dat moment kunnen ontgoochelde tennisleerlingen twijfelend aan de kant blijven staan, bang om uitgelachen te worden. Of ze wachten tot de terreinen ver van het clubhuis vrij zijn. Daar komt toch niemand kijken en kunnen ze ongestoord aanmodderen... In die fase kan het kleinste conflict of tegenslag, de minste kritiek of negatieve reactie van gelijk wie hen doen stoppen.

In voetbal is faalangst er meestal de oorzaak van dat spelers zich gedurende de training verbergen om zo aan de negatieve gevoelens van de ontgoochelingsfase te ontkomen.

Dezelfde gang van zaken komt vaak voor bij pianolessen. Dan klaagt de leraar erover dat leerlingen afhaken: 'De eerste week melden ze zich ziek, de week daarna komen ze met een andere smoes. Je zou er de moed bij verliezen...' Uiteindelijk volgt dan een telefoontje van één van de ouders met het verhaal dat de basisstudie toch voor gaat, dat hun kind toch niet het talent heeft waar ze op hadden gehoopt, en nog meer verontschuldiging.

Tennissers, voetballers, pianoleerlingen... die afhaken. Telkens is de reden een gebrek aan duidelijke afspraken over doelstellingen en een gebrek aan bewustmaking van de moeilijkheden die zullen opduiken en de inspanningen die zullen moeten worden geleverd. In de leider-medewerker- of coach-speleraanpak is het stellen van doelen en het afsluiten van een soort samenwerkingscontract onontbeerlijk.

Bespreek de problematiek van de ontwikkelingsniveaus met de ouders en de leerling en verwittig hen dat hun zoon of dochter regelmatig in de O2-fase (ontgoochelingsfase) zal terechtkomen. Daarbij is het belangrijk beginnelingen te confronteren met de negatieve gevoelens – de leerlingen kunnen de pianoleraar zelfs beginnen te haten – en dalende betrokkenheid van een O2-fase.

Met een kundige coach of leraar kan die O2-fase worden omgebogen naar de O3-fase, waarin topprestaties kunnen worden geleverd.

Vorig jaar zagen we twee jonge tennistalenten oefenen. Ze waren niet van het tennisveld af te slaan. Het veld waarop zij speelden was na hun tennisuurtje echter besproken door andere spelers. Uiteindelijk moest de clubvoorzitter de jonge spelers van het tennisveld afhalen. Deze jongens beleefden echt plezier aan hun tennis en konden er dan ook uren-

lang mee doorgaan. Zoals pianoleerlingen die na de ontgoochelingsfase in staat zijn om vijf tot zes uur per dag te spelen, zonder toezicht.

Die jongens zijn *toppresteerders* uit de O3-fase. Zoals het model toont, is de betrokkenheid en de competentie in die fase heel groot. De motivatie is zo groot dat langere inspanningen niet langer als negatief worden ervaren.

Besluit

Individen doorlopen precies dezelfde ontwikkelingsstadia als teams. Omdat een team (ploeg) uit individuen (spelers) bestaat, is het belangrijk dat die individuen eerst en vooral leren omgaan met ontwikkeling en regressie op individueel niveau. Nadien kan het ontwikkelingsniveau van het team (de ploeg) bekeken worden.

5.3.2 Toepassingen in bedrijfsleven en sportwereld

Hoe vertalen we dit concept naar het bedrijfsleven?

Stap 1: het takenpakket van het individu opsplitsen in maximaal drie kerntaken. Deze kerntaken kunnen op zich weer opgesplitst worden in deeltaken die een inhoudelijk verband hebben.

Stap 2: samen met de medewerker bepalen in welk individueel ontwikkelingsniveau hij of zij zich bevindt.

Stap 3: per kerntaak, via aandachtspunten wat betreft de deeltaken, bepalen welke leiderschapsstijl past: instrueren, coachen of delegeren.

Stap 4: de gepaste stijl aannemen en actieplannen ontwikkelen om de geplande doelstellingen en normen te bereiken.

Stap 5: minstens viermaal per jaar de situatie samen met de medewerker evalueren.

Voor de sportcoach betekent dit het volgende:

Stap 1: op basis van de individuele ontwikkelingsniveaus per kerntaak het team samenstellen.

Stap 2: de oriëntatiefase toelichten, een structuur creëren en doelstellingen bepalen. Het team trainen in de theoretische concepten van teamfunctioneren.



Stap 3: de activiteit aanvatten en het team motiveren om zichzelf te observeren, opdat het de verschillende ontwikkelingsfasen duidelijk zou kunnen onderscheiden.

Om aan observatie van het groepsfunctioneren te kunnen doen, moeten teamleden vooral volgende vaardigheden ontwikkelen:

Inhoudelijk	Groepsproces
Wat gebeurt er?	Hoe gebeurt het?
Welk zijn mijn taken?	Binnen het groepsfunctioneren?

Wat moet specifiek in groepen geobserveerd worden?

- individueel gedrag
- klimaat
- oplossingen voor problemen
- groepsnormen
- rollen en doelstellingen
- leiderschap
- conflicten
- beslissingen
- deelname (participatief gedrag)

Besluit

Feedback is het ontbijt van de kampioenen: dit moet het devies zijn van elke teamleider. Niemand kan zonder terugkoppeling. Iedereen die wat heeft gepresteerd en een duidelijk zicht heeft op het resultaat, wil graag weten wat iemand anders erover denkt.

De leider of coach moet dan laten merken dat de actie, de prestatie oké is. Dit verhoogt de kwaliteit van de prestaties.

Het bereiken van de overeenkomst MATCH®, zoals eerder uitgelegd, tussen teamontwikkelingsniveau en de juiste aanpak qua leiderschap in een leider-medewerkerinteractie staat voorop.

In het bedrijfsleven valt daarbij vaak het gebrek aan de juiste ingesteldheid op. Ik begrijp niet dat ik op een beurs door de vertegenwoordiger van West-Vlaanderen niet kan worden geholpen, 'omdat de vertegenwoordiger voor Brabant even weg is'. Dit noem ik dan geen verkoopteam, waarin de mensen elkaar helpen, maar een *niet-verkoopteam*. Vroeger maakte men verticale organisatiecharts met heel veel afstand tussen de baas en de medewerkers. Die werden later hertekend

in organigramms met meer horizontale structuren en met maximaal twee niveaus.

Het bedrijf moet ook een visie hanteren waar iedereen een deel van de verantwoordelijkheid draagt, waarin iedereen zich herkent en beseft dat hij of zij een inhoudelijke bijdrage heeft geleverd. De verantwoordelijkheden moeten worden gedeeld, heel veel Amerikaanse bedrijven hebben die *new shared vision* al lang begrepen, ze riepen daar ook de hulp van bedrijfsconsultants voor in.

5.3 Leiderschapsstijlen

Wat doet een leider in een leider-medewerkerrelatie?

In leiderschapsstijl 1, instrueren: activiteiten S1-leider:

- geeft problemen aan
- stelt doelen en doelstellingen
- bepaalt rollen
- ontwikkelt actieplannen om problemen op te lossen
- beslist zelf wie, wat, wanneer en hoe het werk moet worden aangepakt
- geeft specifieke richtlijnen aan
- doet voornamelijk aan eenrichtingscommunicatie
- neemt het initiatief bij besluitvorming en het oplossen van problemen
- kondigt besluiten en oplossingen aan
- houdt toezicht en evalueert het werk van de medewerker

In leiderschapsstijl 2, coachen: activiteiten S2-leider:

- geeft problemen aan
- legt doelen en doelstellingen vast



- ontwikkelt actieplannen om problemen op te lossen en bespreekt deze met de medewerkers
- legt besluiten uit aan de medewerkers en vraagt naar hun ideeën of ondersteunt de ideeën van de medewerkers
- doet meer aan tweerichtingscommunicatie
- steunt en beloont initiatieven van medewerkers en moedigt initiatieven nemen aan
- leert de medewerkers initiatieven nemen
- blijft bijsturing geven
- houdt toezicht op en evalueert het werk van de medewerkers
- betreft de medewerkers bij het (h)erkennen van problemen en het stellen van doelen
- vraagt medewerkers aan te geven hoe de taken moeten worden uitgevoerd
- biedt geruststelling, ondersteuning, middelen en ideeën indien gevraagd
- deelt de verantwoordelijkheid inzake besluitvorming en het oplossen van problemen met de medewerkers
- luistert actief en vergemakkelijkt de besluitvorming en het oplossen van de problemen van de medewerkers
- evalueert het werk met de medewerkers

In leiderschapsstijl 3, delegeren: activiteiten S3-leider:

- bepaalt samen met de medewerkers wat de problemen zijn
- legt samen met de medewerkers de doelen vast
- laat de medewerkers zelf actieplannen ontwikkelen
- doet de follow-up van de besluitvorming en uitvoering van de problemen door de medewerkers

- accepteert de besluiten van de medewerkers
- houdt slechts periodiek de prestaties van de medewerkers bij
- laat de medewerkers zelf hun werk evalueren
- staat de medewerkers toe verantwoordelijkheden op zich te nemen en drukt zijn waardering daarvoor uit

Hierin is het ook belangrijk dat de interactie tussen leider en teamleden meer is dan de *modale* interactie, de gevoelsmatige interactie. De betere interacties zijn diegene die op basis van een analyse van het team plaatsvinden: *wat doe ik in deze situatie?* Het belangrijkste statement inzake leiderschap is *think before you act!*

Georges Leekens: 'Je moet eerst en vooral je mensen leren kennen. Wie is de mens achter de speler? Daarbij is spreken alleen niet voldoende, je moet ook kijken: hoe beweegt hij, hoe reageert hij in groep, hoe reageert hij alleen? Is hij meer met zijn gsm bezig of zit hij alleen in zijn hoekje? Dat laatste hoeft niet negatief te zijn. Misschien is die speler wel meer geconcentreerd en heeft hij meer groepsgevoel dan de man die uitbundig doet. Dit heeft alles te maken met het inschatten van de persoonlijke psychologische aspecten. En met begrip hebben voor het feit dat iedereen een slechte dag kan hebben. Oliveira bijvoorbeeld is een heel ander type dan Gilles De Bilde, en Franky Van der Elst verschilt dan weer van Scifo. Toch moeten ze samen kunnen functioneren, en dan kunnen ze beter ook naast het veld naar elkaar toegroeien. Daar kun je dan rekening mee houden bij de kamerverdeling. Je kan dezelfde types op dezelfde kamer stoppen – maar evengoed twee tegenpolen – zodat ze ook over andere zaken dan alleen voetbal praten.

Bovendien heb je het probleem dat de spelers zich individueel in verschillende fasen bevinden maar dat je het hele team in dezelfde fase zou moeten kunnen brengen. Je moet er uiteraard rekening mee houden dat de ene speler meer (voetbal)kwaliteiten heeft dan de andere. Van een topper kan dan ook meer worden geëist dan van een functiespeler, het gaat om het geheel, en egoïsme is altijd uit den boze. Het summum van teamperforming is een team waarvan de spelers op hetzelfde moment in een hogeproductiviteitsfase komen, en dat dan zonder coaching op zichzelf kan functioneren. De coach moet dan alleen nog maar feedback geven. Het kan de mooiste symfonie worden, als het team zelf kan reageren op aanvallen van buitenaf. Die aanvallen kunnen erg verschillend zijn: kri-

tiek, fysieke of psychische problemen van spelers, waardoor ze dreigen uit de groep te vallen... Hoe meer de groep die aanvallen zelf kan beantwoorden, hoe beter de coach die groep heeft gevormd. Want de groep moet zich in de actualiteit duwen, niet de coach. Maar het is geen kwestie van winnen of verliezen, het is een kwestie van juist werken, van de juiste visie. Soms kan een kleine nederlaag ook een succes zijn en kan een overwinning nefast zijn. Zoals de overwinning tegen Nederland op het WK '94, gevolgd door de nederlaag tegen Saoedi-Arabië.

Ideaal is wanneer het team zichzelf corrigeert en zichzelf manifesteert op het veld, en dat de coach kan toekijken en delegeren. Met vooraf, tijdens de rust en na de wedstrijd de juiste benaderingen van het probleem en van de spelers. Maar die benaderingen verwoorden, kun je soms ook door te zwijgen.

Als je delegeert, geef je enorm veel verantwoordelijkheden af en daar moet de groep klaar voor zijn. Een verlengstuk van de trainer op het veld, een speler die de leidersrol op het veld kan overnemen heeft voordelen, maar is geen voorwaarde. Ik heb Franky Van der Elst niet teruggehaald als verlengstuk, wel omwille van zijn rendement en zijn mentale weerbaarheid, waarmee hij een voorbeeldfunctie kon vervullen. Hij was op dat moment Gouden Schoen, de beste voetballer van België én de ideale ploegspeler voor een trainer die denkt in functie van het collectief.



Oktober 1997, België-Wales. Eén team, op en naast het veld: de mooiste symfonie.

Coachen is voor velen synoniem met 'spreken', maar die twee zijn niet onlosmakelijk met elkaar verbonden. Spreken is ook niet altijd nodig. Als mijn team een probleem kan oplossen zonder te spreken, omdat ze aanvoelen wat de juiste oplossing is, dan is dat zelfs beter. Niet het roepen om de bal maar het roepen om organisatie is de juiste coaching. In de jaren zeventig, onder Ernst Happel, had de groep van Club Brugge zelf een ijzeren discipline gecreëerd, of meegekregen. We waren fysiek heel sterk en er schulde een grote intelligentie in de ploeg, maar onze technische kwaliteiten lagen zeker niet hoger dan die van pakweg AC Milan of Real Madrid, die door ons toch werden verslagen. Dat team haalde zijn rendement evenwel uit die zelfcoaching, die Happel had overgebracht. Hij deed dat echter meer op het gevoel, zijn leiderschap was gebaseerd op een autocratisch charisma, dat nu niet meer toepasbaar is.'

Besluit

Communicatie heeft steeds een motiverende ondertoon nodig. Zelfs als de boodschap negatief is. Doeltreffende leiders zullen met de juiste impulsen totale betrokkenheid en verantwoordelijkheid van hun medewerkers bekomen. Teamleiderschap is de uiteindelijke doelstelling waarbij het hele team zich in de fase van hoge productiviteit bevindt.

ADVIEZEN EN RICHTLIJNEN VOOR DE SUCCESVOLLE LEIDER



6.1 Positieve leiderschapsimpulsen

.....

Walk your talks: mensen doen nooit wat je zegt, ze doen alleen wat je zegt én zelf ook doet!

Wat het leerproces betreft, beantwoordt de *imiterende* mens het meest aan de werkelijkheid. Wat er ook geschreven en verteld wordt, het staat vast dat mensen in elk leerproces hun gedrag niet alleen veranderen op basis van wat er hen verteld wordt.

Hoe kunnen we onze jonge, beginnende chauffeurs motiveren om altijd de veiligheidsgordel om te gorden... als we dat zelf niet doen?

Hoe kan een cardioloog die 110 kilogram weegt zijn patient ervan overtuigen dat hij of zij iets aan zijn of haar voeding moet doen?

In leiderschap staat het voorbeeldgedrag centraal. De geloofwaardigheid van elke trainer die voor een voetbalploeg of voor een groep managers staat, wankelt indien hij zelf niet doet wat hij zijn spelers of medewerkers opdraagt. Daarom hoort een voetbaltrainer zelf fit te zijn.

Om te kunnen bijsturen houdt een trainer in leiderschapstechnieken ook rekening met de vaardigheden van de leerling, binnen de communicatieregels die hij zelf in het programma verkondigt. Hij respecteert zelf de regels die hij vooropstelt (bijvoorbeeld 'op tijd komen'). Meer en meer groeit het bewustzijn dat we meer bereiken met mensen door het veelvuldig gebruiken van *strokes*.

Deze *strokes* zijn *positieve leiderschapsimpulsen*, die in de interactie tussen leider en medewerkers of spelers het middel zijn om de betrokkenheid te vergroten. Deze manier van omgaan met mensen is evenwel in onze Europese cultuur nog niet helemaal doorgedrongen.

We hebben als leider meestal de neiging op te merken wat níét goed gaat. Vaak zelfs proberen we mensen te betrappen op fouten. We le-

ven in een repressieve maatschappij, waarin de kleinste misstap zwaar wordt bestraft. We worden allemaal geconfronteerd met deze aanpak, die moeilijk tot gedragsverandering kan leiden.

Niettegenstaande de duizenden processen-verbaal voor overdreven snelheid die dagelijks worden opgesteld, blijven chauffeurs te snel rijden. In plaats van zich te houden aan de snelheidslimiet proberen ze te weten te komen op welke plaatsen de rijkswacht zich opstelt, om zo de controles te kunnen ontlopen. Men heeft er blijkbaar nog niet aan gedacht om snelheidscontroles te organiseren waarbij chauffeurs die zich stipt aan de regels houden, worden beloond. Het zou nochtans de beste manier zijn om een voorbeeldgedrag te stimuleren. De verkeersveiligheid zou er in elk geval mee gediend zijn, tenzij het de bedoeling is de staatskas te spijzen met boetes (daar zijn trouwens nogal wat burgers van overtuigd).

In leiderschap is de positieve *stroke* belangrijk. Toon medewerkers of spelers je waardering als je bemerkt dat ze iets goed doen. De menselijke behoefte aan waardering, zoals de Russische psycholoog Abraham Maslow, grondlegger van de psychologie van de *derde weg*, ze in zijn behoeftenpiramide omschrijft, blijft de sterkste spirituele motivator. Maslow omschreef de moderne mens met vijf hiërarchische behoeften: de basisbehoefte, de veiligheidsbehoefte, de sociale behoefte, de behoefte aan waardering en de behoefte aan zelfactualisering. Vroeger betekende leiderschap het inkopen van arbeidskrachten: ik betaal u en u werkt voor mij. Maar men ging, vooral na mei '68, inzien dat mensen geen machines zijn, maar gevoelens hebben en gevaloriseerd willen worden als individu.

Mede door Maslow, 'state of the art' in de gedragspsychologie, bracht dit een kentering teweeg in ideeën over leiderschap; het zwaartepunt werd verlegd van autocratisch naar democratisch leiderschap: mensen werken niet alleen om geld te verdienen en om aan hun basisbehoeften te voldoen, maar ook om hun behoeften aan sociaal contact en psychologische waardering te bevredigen. Ze werken voor feedback, zodat ze groeikansen krijgen, waardoor actualisering optreedt, zowel van hun status als van de bevrediging van hun psyche.

Observeer prestaties en wees gul wat het gebruik van de positieve strokes betreft. Positieve strokes waren een van de middelen die we in januari 1997 hebben aangewend om de negatieve spiraal waarin de Belgische nationale ploeg was terechtgekomen om te buigen naar een meer positieve sfeer.



6.2. De kunst van het pijnloos berispen

Berispen doen we alleen wanneer een kundig teamlid een zware fout maakt. We berispen alleen medewerkers of spelers die zich in een O3-fase bevinden, dus alleen zeer betrokken en hoogcompetente medewerkers. Wanneer individuen in een O1- (enthousiaste beginners) of O2-fase (ontgoochelde tot aarzelende medewerkers) fouten maken, zullen we nooit berispen maar wel bijsturen of corrigeren. Dit betekent dat we specifieke vaardigheden verbeteren of versterken.

We berispen omdat iemand met een hoog ontwikkelingsniveau in staat moet zijn zware fouten te voorkomen. Hierbij is volgende stelregel zeer belangrijk: berisp nooit leerlingen of teamleden die zich in een leerproces bevinden! Wanneer dit toch gebeurt, is dat nefast voor het leerproces. Vaak haken mensen dan mentaal af en is het moeilijk ze terug op het juiste spoor te krijgen.

Een kundig leider berispt ook zonder te kwetsen, de berisping moet worden ervaren als een volledig aanvaardbare les.

Stappen bij het berispen

- maak je huiswerk (verzamel feiten)
- vertel de persoon wat hij of zij fout deed
- deel je gevoelens
- bouw een pauze in (tijd tot overdenken)
- bevestig vorige positieve resultaten

Waarop je moet letten als je berispt?

- evalueer niet, wees specifiek en beschrijvend
- berisp zo snel mogelijk na het voorval
- val nooit persoonlijk aan en dreig nooit
- berisp nooit publiekelijk
- als het voorbij is, is het voorbij

Op deze wijze zullen de teamleden de aanpak van de leider accepteren en zelfs loven. Een grotere betrokkenheid zal daar het gevolg van zijn.

6.3. Conflictmanagement, het bindmiddel van de leider

Als mensen nauw samenwerken zullen conflicten niet onmiddellijk opduiken, maar uiteindelijk zijn ze onvermijdbaar. Een relatie zonder conflicten is een *niet-relatie!*

Individueel ervaren conflicten wanneer hun opinies, waarden, behoeften en acties verschillen en soms zelfs loodrecht staan op die van de groep en/of de coach.

Teams krijgen vooral met conflicten af te rekenen in de O2-fase, de ongoochelingsfase. Het is ook in deze fase dat teamleden leren hoe ze moeten samenwerken.

Conflicten vormen meestal de aanzet tot open communicatie en de weg naar creatieve oplossingen. Ook zijn ze een hulpmiddel om de relatie te verbeteren.

Als leider aanvaarden we conflicten dan ook, we zien ze als een mogelijkheid om tot oplossingen te komen en op die manier de betrokkenheid en bekwaamheid te verhogen.

Slechte resultaten leiden in het voetbal vaak tot conflicten die dan weer tot groeps gesprekken leiden. Daaruit kunnen, dankzij een juiste communicatie tussen de verschillende partijen, oplossingen gepuurd worden. Vaak is dit het begin van een nieuw elan.

Stappen van conflictbeheersing

- beslis of het conflict de confrontatie waard is
- stel het conflict op een niet-defensieve wijze aan de groep voor
- definieer het probleem: welke zijn de specifieke oorzaken, de aspecten, de argumenten? Dit wil zeggen: luisteren, begrijpen, bevestigen
- genereer haalbare oplossingen (uit de groep)
- selecteer wederzijds aanvaardbare oplossingen (geen gemakkelijksoplossingen)
- plan de implementatie (voer het besluit uit)

- maak een evaluatie (vraag om feedback van het individu en/of van de groep)

6.4. Profiel van de teamplayer.

Binnen dit kader moet een teamspeler over twee essentiële kwaliteiten beschikken:

- 1) hij moet over de nodige vaardigheden en bekwaamheden beschikken om zijn job te kunnen uitvoeren en,
- 2) hij moet observator zijn van het team, zodat hij de situaties en de fasen herkent.

6.5. Teamleiderschap: een permanente frustratie of een permanente uitdaging?

Teamleiders zonder enige kennis van wat in dit boek is behandeld, zullen zelf vaak in een O2-fase terechtkomen. Op dat ogenblik zullen oplossingen lang op zich laten wachten. Dat is nefast voor de resultaten. Het vertrouwen van de ploeg en het bestuur, van de groep en het bedrijf, zal afnemen. Het risico met het hele team in een neerwaartse spiraal terecht te komen is niet denkbeeldig. Dit kan worden vermeden door doordacht individueel leiderschap en teamleiderschap.

Het onderkennen van de verschillende ontwikkelingsfasen en de karakteristieken die eraan verbonden zijn, geeft inzichten in de materie waarop men kan bouwen. Team en individuen informeren over de leiderschapstheorie en teamleiderschap is ook zeer waardevol. Mensen willen nu eenmaal begrijpen wat hen als groep of als individu overkomt. Leiderschap is geen gokspel waarin men zonder de vereiste knowhow, technieken uitprobeert. Het is geen toeval dat kundige leiders het 'geluk' afdwingen. Het is vaak het verschil tussen winnen en verliezen!

Georges Leekens: 'Je moet vooral 300 procent achter jouw ideeën staan. Het team voelt wanneer de leider twijfelt. Ik toonde vooraf altijd, ondanks alle handicaps die we vaak hadden, een blindelings vertrouwen in de mentaliteit van mijn spelers en in een eventuele goede afloop. Als dit en dat kon gebeuren, als we de tegenstander zo en zo zouden kunnen opvangen, als iedereen in zijn functie maximaal rendeerde, als geen enkele schakel ontbrak...

In Wales en Turkije en tegen San Marino was de wil om te winnen

zelfs te groot en verloren we daardoor rendement. Toen bleek ook dat het niveau van de Belgische competitie een stuk lager ligt dan dat van andere landen, waar het verwachtingspatroon en de druk ook veel groter zijn.

Mensen doen nooit wat je zegt, doen alleen wat je zegt én ook doet: ze moeten het niet doen voor jou, ze moeten het doen voor het publiek. Men moet voelen dat je bij de groep bent betrokken, dat je achter hen staat. Ook in de pers, ja. Ik vind dat een trainer die achteraf in de pers kritiek geeft op zijn spelers zichzelf wil manifesteren, dat die zichzelf wil beschermen. En je moet jezelf niet beschermen, wel de groep. Een trainer die zijn groep aanvalt, is verkeerd bezig. Want hij vergeet dat hij deel uitmaakt van het team.

IN de groep ben ik wel kritisch, maar dan verwacht ik ook zelfkritiek. Zoals de trainer ook zelfkritiek aan de dag moet leggen. Soms kan het ook in een gesprek van man tot man, sommige spelers zijn er nu eenmaal gevoeliger voor om in groep te worden aangepakt dan anderen, al moet je aan de top wat kunnen incasseren.

Maar je moet veeleisend blijven, na de zege tegen Turkije zei ik ook: we hebben twee stappen vooruit gezet, maar we moeten nog vele kilometers afleggen. En na de kwalificatie zei ik: dit is een eindpunt, geen beginpunt.

De leider heeft een voorbeeldfunctie. Je hoeft niet zo fit te zijn als een twintiger, maar daarom mag je nog geen 150 kilogram wegen. En fit zijn omvat trouwens ook mentale fitheid.

Persoonlijk vind ik roken op de bank erg ongepast. Rook blazen in het gezicht van je teamleden, dat betaamt niet. Zo zijn er nog regels: de trainers drinken óók geen glaasje wijn aan tafel, zijn óók stipt op tijd terug... De hele groep moet de regels respecteren. Er gelden geen uitzonderingen, ook niet voor de leider.

Een coach brengt evenmin als alle andere teamleden zijn privé-problemen mee in de groep. Ik heb zelf in zo'n situatie verkeerd. Op dat moment heb ik mijn privé-leven gescheiden moeten houden van mijn beroepsleven, hoe moeilijk dat ook was.

Een trainer moet wel begrip kunnen opbrengen voor spelers met persoonlijke problemen, die moeten niet altijd worden onderdrukt. Alleen mag het team er geen nadeel van ondervinden, de speler moet ze persoonlijk kunnen oplossen, hij mag het team er niet mee belasten. De mentale weerbaarheid is onzettend belangrijk en het incasservermogen is niet bij alle teamleden hetzelfde. De ene speler is kwetsbaarder bij fysieke of psychische problemen dan een andere, en daar moet je begrip voor opbrengen. Voor de ene speler kan zelfs een lichte blessure remmend werken, voor de andere hinderlijk.



Wat het conflictmanagement betreft, moet je er rekening mee houden in welke fase de spelers zich bevinden. Want je kunt in een leerproces wonden aanbrengen, die nooit meer genezen. Teamleden die zich nog in de ontgoochelingsfase bevinden, mag je niet aanvalen, ze zouden alle vertrouwen verliezen. Bovendien kan na nederlagen een vorm van egoïsme de kop opsteken, en zoals intussen genoegzaam bekend, moet dat altijd vermeden kunnen worden. Je hebt in die fase dan ook het risico dat de ene tegen de andere begint te werken, en dan moet je ook ingrijpen, na de juiste, nuchtere analyse.



November '97, België-Ierland 2-1. Winnen door teambuilding: Oliveira als exponent.

Erin slagen de kunst van het pijnloos berispen toe te passen, hangt af van wie je bent en met wie je te maken hebt. De ene speler kun je in de groep aanpakken, een andere individueel.

Maar berispen kan een uiting zijn van defensief gedrag van de coach. In plaats van het team te steunen wordt het team aangevallen, en dat kan natuurlijk niet. Door jouw agressie tegenover het team zal de agressie van het team tegenover jou ook groter worden. Dat is het geval bij de leider die zelf in de ontgoochelingsfase zit en dat afreageert op een speler die daardoor alle vertrouwen verliest en faalangst krijgt. En dan volgt de kritiek op de coach, op de aanpak, etcetera.

Bovendien heb je natuurlijk zware en lichte conflicten. Als het over andere meningen gaat, moet je de speler of spelers ervan overtuigen dat zij toch moeten uitvoeren wat het team verlangt. Sommige managers hebben graag conflicten om er banden mee te creëren. Een trainer als Aad de Mos probeert dan op een eerder agressieve manier adrenaline te doen stromen en daar een bepaald verbond mee te smeden: het samen afzien. Je kan conflicten kunstmatig creëren, om te kijken hoever de groep staat, of de spelers ertegen bestand zijn. Maar dat kan pas in de hoogproductieve fase, denk ik. Andere trainers vermijden ze liever, maar relaties zonder conflicten bestaan niet. Zeker tijdens een WK kunnen conflicten sluimeren. Toch moet iedereen zijn rol spelen, en als leider moet je kijken vanwaar de aanvallen worden gelanceerd en hoe sterk je groep is. En de regels moeten strak zijn, zeker in zo'n periode. De coach maakt deel uit van het team, observeert, geeft feedback... Maar, nogmaals: de coach is nooit belangrijker dan het team zelf. Het is niet belangrijk dat ik geen Coach van het Jaar ben geworden, maar het was voor mij wel een ontgoocheling dat de Rode Duivels niet werden gekozen als Ploeg van het Jaar, want zij verdienden dat.

Wat het profiel van een teamplayer betreft: het is iemand die goed kan observeren, die niet alleen inzicht heeft in zichzelf, in zijn kwaliteiten en gebreken, maar ook in het team – hoe sterk is het, wat zijn de doelstellingen, in welke fase zit het?

Er zijn natuurlijk heel sterke persoonlijkheden die makkelijker teamplayer worden – die sterke persoonlijkheden kun je ook creëren – maar iedereen met sociaal gevoel kan ertoe komen. Als je er maar voor openstaat, al moet je misschien wat van je persoonlijke eigenschappen inleveren. Men heeft altijd schrik dat men zich ondergeschikt moet maken aan anderen. Terwijl het om de juiste mensen op de juiste plaats gaat, waardoor de gebreken worden weggemoffeld en men de gaven laat spreken. Dat is in elk team zo, ook in de



bedrijfswereld. Soms moeten dan wel eens aanpassingen gebeuren, dat spreekt voor zich. Je gaat tegen Brazilië niet met vijf spitsen spelen.

Ten slotte nog dit: ook de leider doorloopt de ontwikkelingsstadia. Maar hij kent ze. Hij denkt dan ook twee stappen vooruit, weet welke fase er zal volgen. Eigenlijk zit de coach altijd een fase verder, waardoor hij kan anticiperen. Hij voelt aan in welke richting zijn team gaat, probeert dat team zo snel mogelijk in de hoogproductieve fase te krijgen. En een teamleider is nooit tevreden.

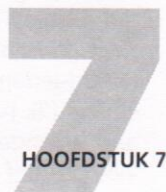
Toegegeven, leiderschap moet ook in je karakter zitten, en vooral in de bedrijfswereld gaan sommige bedrijfsleiders niet zonder succes heel intuïtief te werk. Maar het is toch beter op een methodiek te kunnen terugvallen, daar ben ik van overtuigd. Want het verschil tussen winnen en verliezen is vaak dat tikje geluk. En daar moet je controle trachten over te verwerven. Maar het gaat niet áltijd alléén om winnen en verliezen: ook indien we in de beslissende wedstrijd tegen Ierland in de laatste minuut nog een doelpunt hadden geïncasseerd, waardoor we waren uitgeschakeld, was er sprake geweest van het succes van teambuilding. Want iedereen had maximaal gepresteerd, en zonder teambuilding waren we nooit zover geraakt. Het winnen was het toetje, maar niet het belangrijkste. Het belangrijkste was dat iedereen zich goed voelde. En iedereen was teruggekeerd, wilde weer bij het team horen, op één uitzondering na. En



Georges Leekens en Guus Hiddink: afspraak op 13 juni, België-Nederland. Ik ben oké, jij bent oké?

daar draait het om. Zoals een team in het bedrijfsleven door factoren op de externe markt misschien dertig procent minder omzet haalt én toch beter heeft gepresteerd.'

DE RODE DUIVELS: EEN SUCCESVERHAAL



HOOFDSTUK 7

Op 24 januari 1997 werd Georges Leekens, op dat moment trainer van Excelsior Moeskroen, door de KBVB aan het publiek voorgesteld als de nieuwe bondscoach van de Rode Duivels. De nationale ploeg had in december in het Heizelstadion pijnlijk met 0-3 verloren van Nederland en leek voortijdig uitgerangeerd voor het Wereldkampioenschap '98 in Frankrijk.

Het Belgische voetbal – en zeker de nationale ploeg waar het sedert het WK '94 nooit meer rustig was en de ene speler na de andere afhaakte – verkeerde al langer in een diepe crisis. Georges Leekens, die op anderhalf jaar tijd Moeskroen uit tweede klasse naar de top van eerste klasse had gebracht én er een toekomstgerichte structuur had neergezet, verving Wilfried Van Moer als sportieve baas van de nationale elf. Met het aanstellen van een professioneel technisch directeur als Leekens wilde de voetbalbond nieuwe wegen inslaan. De kwalificatie voor het WK in Frankrijk kon, gezien de precaire situatie waarin de nationale ploeg zich bevond, niet echt als eerste doelstelling naar voren worden geschoven. Georges Leekens moest als *sportief directeur* de Rode Duivels (en het Belgische voetbal) klaarstomen voor Euro 2000. Al wist hij toen al dat Frankrijk '98 geen 'mission impossible' was: 'Het belangrijkste op dat moment was een soort groepsgeest te creëren, een sfeer waarin iedereen zich een beetje belangrijk voelde. Ik wist dat een zege tegen Wales al een eerste stap in de goede richting kon zijn.'

Zijn eerste ingreep was al meteen opzienbarend: hij haalde Franky Van der Elst terug. De aanvoerder van Club Brugge had in december 1994, na een ontgoochelende interland tegen Spanje, afscheid genomen van de Rode Duivels. Ook na zijn tweede Gouden Schoen in januari '97 leek Franky Van der Elst niet zinnens op zijn stappen terug te keren. Maar Georges Leekens had hem nodig: 'Niet alleen omwille van zijn grote talenten als voetballer en organisator en omdat ik hem de beste verdedigende middenvelder vind die ik ooit aan het werk zag. Ook omwille van zijn mentaliteit. Franky is een winnaar, is er altijd als je hem nodig hebt.' De nieuwe bondscoach kon de 'oude krijger', al bijna 36,

overtuigen terug te komen: 'omdat ik er van overtuigd ben dat Georges weer een goede sfeer in de nationale ploeg zal creëren', klonk het begin februari '97.

Kort daarna volgde Leekens' eerste opdracht, een oefenwedstrijd in Noord-Ierland. Toen al had hij een paar duidelijke lijnen getrokken: discipline ('Ik hou van regels, van een programma waar ik het liefst niets aan verander') en positivisme, 'als je negatief doet, zie je geen licht. Wie positief denkt, ik kan daar van meespreken, weet dat er een oplossing komt.'

Hij was zich in elk geval heel bewust van het defaitisme dat zich van de ploeg meester had gemaakt: 'Er was geen vertrouwen meer, er was vooral angst. Daarom moest ik zoveel mogelijk zelfvertrouwen uitstralen, dat is essentieel voor een leider, voor een trainer.'

In Belfast experimenteerde Leekens met een aantal nieuwelingen, zoals Emile Mpenza en Dominique Lemoine, die in de tweede helft Nilis en Scifo vervingen. Ondanks een redelijke wedstrijd verloren de Belgen met zware 3-0 cijfers van de Noord-Ieren, die de kansen voor het doel, in tegenstelling tot de Rode Duivels, wél benutten.

Na de wedstrijd was Leekens, ondanks de nederlaag, opvallend positief in zijn beoordeling: 'Het resultaat is niet belangrijk, we zijn op de goede weg.' Hij had het ingecalculiseerd: 'De ploeg moest door een ontgoochelingsfase heen. Want het gaat om de werkwijze, de organisatie, de fundamenten die je legt. Ik verlies liever een wedstrijd waaruit ik positieve conclusies kan trekken dan te verliezen op een manier die helemaal geen verrijking voor ons voetbal is.' En de spelers konden alleen maar getuigen dat door zijn positieve aanpak de sfeer binnen de ploeg bijna helemaal was omgeslagen: 'hij heeft opnieuw voor een sereen klimaat gezorgd', klonk het in de groep.

Kort daarna volgde een ministage, waarin ontspanning centraal stond: de spelers gingen samen snookeren, karten, eten, plezier maken,... Leekens deed aan teambuilding.

Leekens: 'Ik heb daar veel kritiek op gekregen, in de stijl van: "Zouden ze niet beter aan hun conditie werken?" Terwijl dat in eerste instantie de taak van de clubs is. De stage was bedoeld om elkaar, zonder de stress van een interland, op een ongedwongen manier te leren kennen. Als coach móét je aan het groepsgevoel werken. Ook bedrijven organiseren dergelijke stages, om de samenhang onder de werknemers te vergroten. We zijn toen ook samen op bezoek geweest bij de familie Benaïssa, om er bloemen neer te leggen voor de vermoorde Loubna. Achteraf kwamen in de bus alle emoties los, toen voelde ik al dat er een groepsgeest was ontstaan.'



Dat kon blijken uit de manier waarop de wedstrijd in Wales werd aan-gepakt. Het was Leekens' eerste WK-kwalificatiewedstrijd, waarbij hij al meteen de richting zou aangeven onder het motto: *de ploeg is belangrijker dan het individu*. En dus startte 'vedette' Enzo Scifo, op dat moment al weken geen vaste keuze meer bij zijn club AS Monaco, op de bank.

Leekens: 'Ik wilde spelers met matchritme en hij speelde toen niet, hij kon dat toen perfect begrijpen. We hebben daar vooraf hooguit één minuut moeten over praten. Ik had hem niet zelf opgebeld om de situatie uit te leggen. Dat heb ik voor de wedstrijd tegen de Verenigde Staten, veel later, ook niet gedaan. Omdat ik ervan uitging dat hij besepte waar het om ging: alleen het ploegbelang telde, en voor dat belang wilde ik wat experimenteren. En de spelers hadden daar in principe geen moeite mee, want daar zijn duidelijke afspraken over tussen coach en spelers.'

Scifo accepteerde de beslissing. In Cardiff bleek het gelijk van Leekens: er stond voor het eerst sedert lang een nationale ploeg zonder vedetten – ook Philippe Albert en Luc Nilis ontbraken – op het veld, een collectief blok met karakter. Met een verdiende 1-2 zege van de Belgen, die door diverse blessures zagezegd met een 'ersatzploeg' moesten aantreden, als resultaat.

Met enige Britse humor had Leekens zijn ploeg op de persconferentie voor de Welshe pers zelf op weg gezet: 'Ik duwde de Welshe ploeg in de favorietenrol om zo de prestatiedruk op mijn ploeg te verlichten. Aan de top moet je weliswaar met druk kunnen omgaan, maar in deze fase was de ploeg daar nog niet klaar voor.'

Overigens was de bond blijkbaar ook nog niet klaar voor Leekens' strakke professionalisme: de sportieve directeur moest zich behoorlijk kwaad maken omdat in het Heizelstadion de lijnen niet waren gekalkt voor de laatste tactische training: 'Dat kan niet op dit niveau. Elk detail is belangrijk.' Dat perfectionisme zou nog vaak terugkeren.

De eerste stap was in elk geval gezet, op 30 april moest in Istanbul tegen Turkije, dat net verrassend had gewonnen van het ongenaakbaar gewaande Nederland, de heropstanding worden verdergezet. Door de overwinning van de Turken tegen Oranje waren de kwalificatiekansen van België gevoelig gestegen, de Rode Duivels zouden hun huid duur verkopen in de hel van Istanbul. De voorbereiding van Leekens, die in Turkije had gewerkt en de Turkse mentaliteit als geen ander kent, was perfect: 'Ik had de kranten laten vertalen, wist dat ze in een euforie leefden, dat ze zich onklopbaar waanden.' Dus wakkerde hij dat superioriteitsgevoel nog aan door op de persconferentie de Belgen nauwelijks kansen toe te schrijven: 'De Turken moesten ons zwaar onderschat-

ten. Op dat moment heiligt het doel de middelen, en dan speel ik inderdaad een rolletje.' Maar op de tactische bespreking bezorgde hij zijn spelers wel grote vellen papier met de afbeelding van hun tegenstanders: 'Dat je die mannen kent...' Op training observeerde en instrueerde hij: 'Je gaat met verschillende spelers anders om: iemand als Geoffrey Claeys moet je wat korter houden, een jongen als Bob Peeters is schitterend voor de groepssfeer, maar mag niet overdrijven...' Hij had overigens ook Marc Wilmots, die voor de wedstrijd tegen Turkije Schalke 04 boven de nationale ploeg had verkozen, in bescherming genomen: 'We hadden vooraf uitvoerig gepraat. De keuze van Marc was duidelijk, maar ik wist dat hij er zou staan, als ik hem nodig had.'

En opnieuw zorgde de nationale ploeg – met Scifo in plaats van Lemoine, maar nog steeds zonder Albert en Nilis – voor een ijzersterke prestatie: 1-3. Na de wedstrijd dankte aanvoerder Scifo aan tafel spontaan de hele staf voor hun bijdrage aan het succes: 'Dat gaf een heel goed gevoel, het toonde aan dat in het belang van het collectief werd gedacht.'

In dit collectief was Luis Oliveira met drie doelpunten dé grote uitblinker. Diezelfde Oliveira die het in het meedogenloze Italiaanse voetbal helemaal had waargemaakt maar bij de Rode Duivels nooit had kunnen overtuigen. Onder Leekens onderging hij dus helemaal een metamorfose. 'En dat was heus geen toeval', zei de Braziliaanse Belg zelf al. Leekens nuanceert: 'Ik heb hem vertrouwen gegeven, het kon niet dat Luis bij de Rode Duivels niet tot meer in staat was. Ik heb veel met die jongen gepraat, er vooral voor gezorgd dat hij zich in de groep gewoon goed voelde. Bovendien mag je weten dat hij lang met veel problemen in zijn hoofd rondliep, dat was ook niet prestatiebevorderend. Eenmaal hij de harmonie in zijn leven had teruggevonden, hij rustiger en serener was, begon hij automatisch goed te voetballen.'

In de aanloop van België-San Marino, op 7 juni 1997, riep Georges Leekens Gilles De Bilde terug op. De vroegere spits van Anderlecht, na een incident met Krist Porte vertrokken naar PSV en sindsdien al een half jaar zwaar in conflict met de Belgische pers, kreeg daarbij alle steun van de bondscoach die hem zoveel mogelijk afschermde. Leekens: 'Gilles was een te goede voetballer om hem omwille van extra-sportieve redenen niet te selecteren. Ik heb een gebaar gesteld, meer niet, vanaf dan kon een streep door het verleden worden getrokken en was hij voor mij weer een volwaardige kandidaat-international. Ik wil als leider als eerste op de bres staan voor anderen. Als iemand emotioneel gekwetst is, en dat is Gilles nog altijd, dan moet je hem helpen.' De reactie van de pers: *de Rode Duivels van Georges Leekens zijn weer een goed product geworden.*



Intussen had Leekens ook de Serviër Goran Vidovic, door zijn huwelijk pas Belg geworden, geselecteerd. De kritiek werd snel gepareerd: "Of ik nu speel met elf Vlamingen of elf Walen aangevuld met een aantal genaturaliseerde Belgen, het maakt voor mij niks uit. Goran heeft een Belgisch paspoort en dus komt hij in aanmerking, zoals bijvoorbeeld ook Luis Oliveira. Het enige wat telt voor mij, is een zo sterk mogelijk elftal op de been brengen."

Veel problemen kenden de vooral voor de rust weer goed voetballende Belgen tegen het bescheiden San Marino niet: 6-0. Oliveira was opnieuw de grote uitblinker maar, belangrijker, het was opnieuw een collectieve overwinning, de derde op rij al.

Voor de wedstrijd Nederland-België zorgde de uitgangspositie van de Rode Duivels voor nogal wat euforie: de Belgen hadden weer volop kans op een WK-ticket, en tegen Oranje winnen leek plots een haalbare kaart. Leekens, die intussen Eddy Snelders als assistent had aangehouden en Ariël Jacobs tot directeur jeugd en hoofd scouting had gepromoveerd, trachtte het enthousiasme te temperen: 'De verwachtingen waren te hoog. Ik wist dat de Nederlanders een heel sterke ploeg hadden en over meer talent beschikten dan wij. Daarom ook bleef ik er toen al bij dat de wedstrijd tegen Wales, de wedstrijd voor de tweede plaats, belangrijker was.'

In de Rotterdamse Kuip gingen de Belgen roemloos ten onder met 3-1. 'Te veel respect getoond,' vond Leekens die er meteen voor waakte dat het zelfvertrouwen van de ploeg niet aangetast geraakte: 'Er was rekening gehouden met een nederlaag. Vanaf nu telt alleen Wales.'

Op 11 oktober '97 wonnen de Rode Duivels van Wales (2-1). Twee barragewedstrijden tegen Ierland zouden moeten uitwijzen of de nationale ploeg alsnog naar de eindronde van de wereldbeker mocht. Er stak, ondanks het pijnlijke verlies in Nederland, duidelijk de nodige spijrit in de ploeg, Leekens had de afgelopen maanden een hecht geheel gesmeed. Daarbij bezwoer hij elke vorm van sterrendom: voor de wedstrijd tegen Wales hoorde Philippe Albert niet tot de selectie.

Wellicht was dat wel de aanzet voor het eerste echte probleem waar de bondscoach bij de nationale ploeg mee te maken kreeg. Voor de eerste barrage in Ierland, op 29 oktober, haakte de geselecteerde Albert af: hij verkoos niet langer voor de nationale ploeg te voetballen. 'Ik wil mij volledig concentreren op Newcastle', heette het. De beslissing van de Newcastle-speler zorgde voor heel wat opschudding, maar veel ophef maakte de bondscoach niet: 'Het was zijn keuze. Niemand is onmisbaar, we gaan door met anderen'. Mike Verstraeten dus, die in Dublin een van de uitblinkers zou worden.

Voor de wedstrijd zorgde Leekens door zijn uitdagende en cynische gedrag tegenover de Ierse pers opnieuw voor heel wat commotie, maar... 'het doel heiligt de middelen. Ik ga daarin heel ver ja, zonder dat ik als een "idiot" wil worden bestempeld. Er werd in de Ierse pers gelachen met ons samenhorigheidsgevoel, hand in hand, voor de wedstrijd, maar ik moest wel constateren dat de Ieren vooraf ook samen hun publiek gingen groeten.'

De Rode Duivels waren voor de zoveelste keer zwaar getroffen door een lijst afwezigen: Albert had afgehaakt, Oliveira was geschorst, Staelens, Scifo en Emile Mpenza waren geblesseerd. Maar de vertimmerde ploeg ging onverstoort verder op het Leekens-elan: vechtend voor elke meter terrein, gedisciplineerd voetballend.

Het bracht een 1-1 gelijkspel op, met een wereldgoal van Luc Nilis. Een uitstekende uitgangspositie voor de terugwedstrijd.

Nilis was nog zo'n speler die onder Georges Leekens helemaal ontbolsterde. Zijn verhaal is enigszins vergelijkbaar met dat van Luis Oliveira. Luc Nilis was jarenlang bij Anderlecht en PSV dé smaakmaker, maar raakte bij de nationale ploeg maar zelden in een uitblinkersrol en kwam hoogst uitzonderlijk tot scoren. Leekens maakte de Limburger evenwel belangrijk, schoof hem de nodige verantwoordelijkheden toe, én haalde de druk van zijn schouders: 'Ik zei hem: je móét helemaal niet scoren.'

De reactie van Nilis: 'Ik heb een goed gevoel bij de nationale ploeg gekregen. Er is een enorme solidariteit en dat geeft vertrouwen. Ik durf dan ook mijn verantwoordelijkheid opnemen.'

Op 15 november 1997 moest het werk dan worden afgemaakt. Leekens had met de bekendmaking van zijn selectie alweer een verrassing in petto: Gilles De Bilde, in Ierland al niet in de basis ten voordele van Goossens, was volgens de bondscoach niet helemaal fit en werd niet geselecteerd.

In de aanloop naar de wedstrijd kreeg Leekens, die ook al Staelens en Scifo moest missen, opnieuw met nogal wat afzeggingen te maken: Bart De Roover, Nico Van Kerckhoven en Marc Wilmots vielen uit.

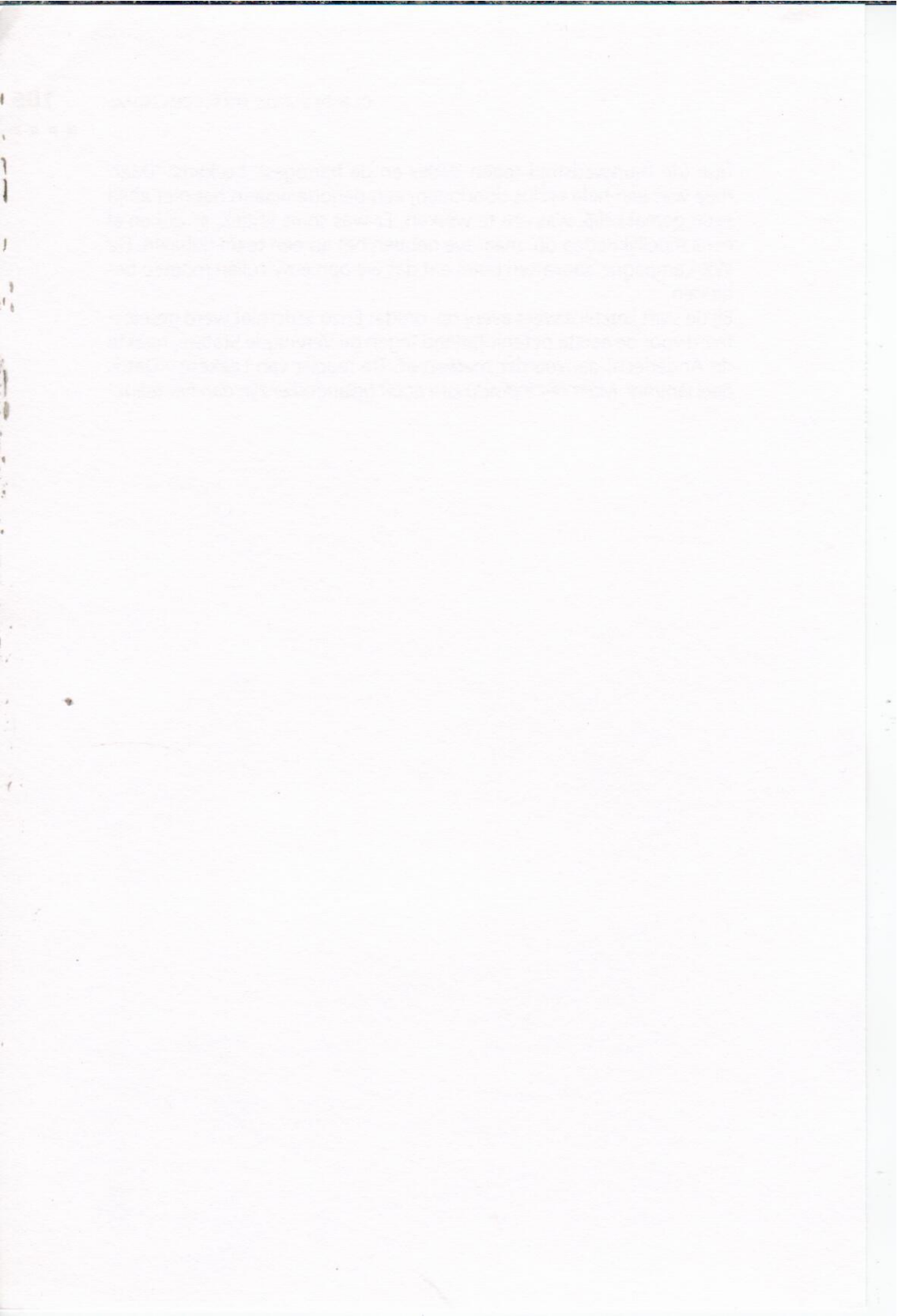
Maar de kracht van het collectief bleef overeind: 15 november 1997 zou een historische dag worden. Met een enorme gretigheid vechten de Rode Duivels zich naar een 2-1 overwinning, met treffers van Oliveira en Nilis, twee exponenten van de Leekens-lijn. De euforie was enorm: de Rode Duivels hadden zich uit een schier onmogelijke positie toch naar het WK in Frankrijk gewerkt.

Alle fasen, zoals in het boek beschreven, hadden de Rode Duivels doorlopen: de oriëntatiefase (de stage in Knokke), de ontgoocheling (Noord-Ierland), de oplossing (Wales en Turkije) en ten slotte de productieve



fase (de thuiswedstrijd tegen Wales en de barrages). Leekens: 'Daarmee was een hele cyclus doorlopen, een periode waarin het niet altijd even gemakkelijk was om te werken. Er was soms kritiek, er doken al eens moeilijkheden op, maar we hebben het als een team gehaald. De WK-campagne aanvatten betekent dat we opnieuw zullen moeten beginnen.'

Bij de start liep hij alweer averij op: omdat Enzo Scifo niet werd geselecteerd voor de eerste oefeninterland tegen de Verenigde Staten, haakte de Anderlecht-aanvoerder meteen af. De reactie van Leekens: 'Dat is heel jammer. *Maar het individu kan nooit belangrijker zijn dan het team.*'



ADDENDUM:

TRAININGSSESSIE 'HOE BOUW IK AAN EEN HOOGPRESTEREND TEAM?'

Roland Juchtmans en Georges Leekens hielden beiden op 8 december 1997 bij Electrabel een dagsessie waarin hun hele programma vervat zat. Hun publiek bestond uit 45 werknemers, die dagelijks in een 2001-project rond teamwerk in een zestal teams (personeelsdienst, technische diensten,...) opereren. Ter vervolleding van het boek volgt hier een beschrijving van de sessie, waaruit de noodzaak van teambuilding en het trainen ervan in de bedrijfswereld kan blijken.

Roland Juchtmans opent na het welkomstwoord met de stelling dat de traditionele piramide in de bedrijfswereld, met de directie aan de top en de medewerkers aan de basis, stilaan op zijn kop komt te staan. De medewerkers krijgen leiderschap toegekend en de directie luistert. 'Zou Constant Vanden Stock mij in mijn periode als trainer van Anderlecht al snel bijbracht: goed kijken en goed luisteren', vult Georges Leekens aan.

Met deze stelling in het achterhoofd wordt de film *Best Shot* voorgesteld en getoond. De film (Colombia Pictures, 1988, naar een boek van Angelo Pizzo) vertelt het verhaal van basketbalcoach Norman Dale (Gene Hackman) die in het kleine boerendorp Hickory in de staat Indiana arriveert en er het plaatselijke basketbalteam naar de grootste successen leidt.

Zijn team maakt daarbij alle ontwikkelingsfasen uit dit boek mee. De film wordt onderbroken voor toelichtingen en verduidelijkingen, vaak aan de hand van spreadsheets die terug te vinden zijn in een cursusboek (met per fase de karakteristieken, taken en adviezen) die dit boek in essentie samenvat.

In *fase 1, de oriëntatiefase*, ondervindt Dale, omwille van zijn autoritaire aanpak voortdurend tegenkantingen, binnen en buiten de ploeg. In *fase 2, de ontgoochelingsfase*, worden de eerste wedstrijden verlo-

ren. De resultaten blijven uit. Aan de hand van een schema (zie verder) wordt dan uitgelegd dat van fase 1 naar fase 2 de betrokkenheid daalt, maar de kennis toeneemt.

Georges Leekens spreekt in verband hiermee over *situationeel leiderschap*, waarmee de coach zijn spelers moet motiveren.

Nadien komt Dale's team in de *derde fase*, de *oplossingsfase*. De spelers bloeien helemaal open, beseffen dat het team belangrijker is dan het individu, denken niet aan winnen of verliezen en gaan zelfs zelf oplossingen aanreiken. Het resultaat is een reeks van overwinningen van het kleine basketbalteam op gerenommeerde teams. Uiteindelijk behalen ze zelfs een historische titel (*fase 4* of de *productiefase*). Het hoogtepunt van de film is de schitterende scène waarin de spelers vlak voor de finale de ontzagwekkende sportzaal betreden en Dale, zelf wat onder de indruk, hen simpel aantoont dat het basketbalterrein daar precies dezelfde afmetingen heeft als elk ander basketbalterrein: de coach toont nooit twijfels. Op het einde, na alle successen, valt het team dan toch uiteen, de *vijfde fase*, de *ontbinding*. Maar het team heeft alles bereikt. 'Ik hou van jullie', besluit Dale.

Na de middagpauze wordt de film geëvalueerd. Uit die evaluatie blijkt dat de film alle ontwikkelingsniveaus inzake teambuilding perfect vertaalt, wat de cursisten ook duidelijk hebben begrepen. In hun cursus worden concrete vaardigheden omschreven.

Te ontwikkelen vaardigheden voor teams en teamleiding

A. Zelfkennis

- waarden - noden - behoeften
- gedrag en impact op anderen

B. Diagnosevaardigheden

- observatie
- groeps- en individuele ontwikkelingsniveaus
- groepsdynamiek



C. Interventievaardigheden

- leiderschapsflexibiliteit
- communicatie
- conflictbeheersing

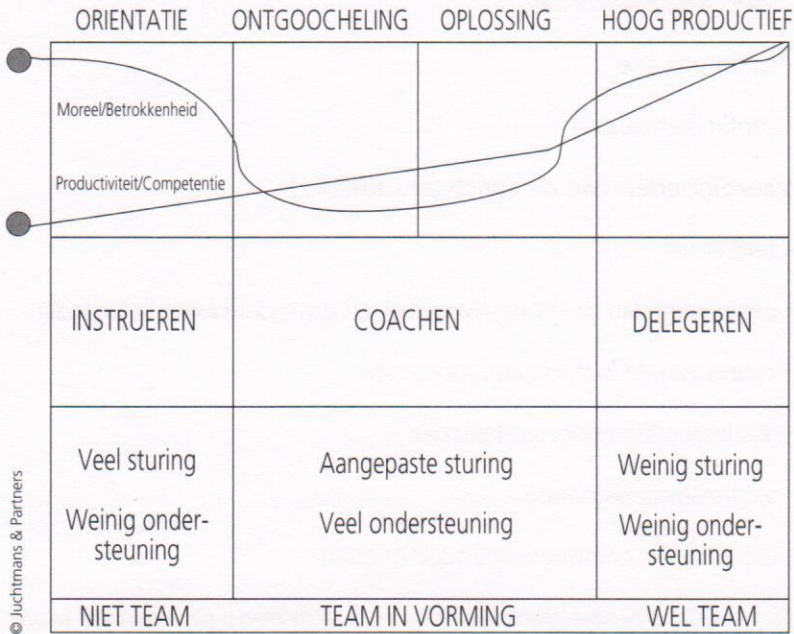
Vaardigheden van de coach (teamleider)

- zelfkennis
- beheersing van de groepsdynamiek en groepsonwikkelingsstadia
- kennis van de leiderschapsconcepten
- flexibele interventievaardigheden
- diagnosevaardigheden
- feedback en communicatievaardigheden

Ook wordt ***'Vernietigend gedrag voor een hoog presterend team'*** geschetst:

- individualisme
- prima donna-gedrag (vedettencultus)
- persoonlijke visies
- persoonlijke stijl
- verwachtingen (van publiek en/of pers) naar individuele prestaties
- gebrek aan teamleiding
- te weinig werken aan individuele vaardigheden nodig voor de teamopdracht
- gebrek aan efficiënte communicatie
- gebrek aan feedback

Volgend schema vat dit mooi samen:



Uiteindelijk worden in de cursus ook nog de *drie stappen voor efficiënt teamwerk* uitgelegd.

Stap één: wees duidelijk over wat u wilt bereiken. Een oud Chinees spreekwoord zegt: 'Als u weet waar u naartoe wilt, dan zal elk pad u er naartoe leiden'.

Stap twee: wees duidelijk over de te volgen weg. Als u de route kent, zult u de mijlpalen onderweg herkennen en kunnen duiden.

Stap drie: Ontwikkel en gebruik groepsvaardigheden die de tocht kunnen vergemakkelijken.

Daarop worden de *zeven perform-karakteristieken van een high performing team* opgesomd: precieze doelgerichtheid, energie, relaties en communicatie, flexibiliteit, optimale productiviteit, respect en waardering en moreel.



Ten slotte komen de twee sleutelbegrippen aan bod die gebruikt worden om de ontwikkelingsstadia van een groep te bepalen: niveau van productiviteit en niveau van moreel.

Productiviteit verwijst naar de competentie van de groep op het niveau van kennis en naar de vaardigheden voor het volbrengen van taken. *Moreel* verwijst naar de inzet van de groep, gemeten aan de graad van motivatie, zelfvertrouwen en cohesie.

Daarna worden zeven teams gevormd op basis van de functie van de werknemers in het bedrijf en in het 2001-project. Als eerste opdracht moeten ze op zoek gaan naar een naam en een slogan die bij hun team hoort. Voorbeelden: De Reddertjes – Problemen met E of G... binnen het uur opnieuw oké! En: Black & White- - Snel en goed... 't is het copyteam dat het doet! En: People for people – Our adventure is helping you...

De slogans worden in groep geroepen, de sfeer stijgt.

Als tweede opdracht moeten de teams op zoek naar vijf eigenschappen die elk goed team volgens hen moet bezitten. Dezelfde eigenschappen komen telkens terug – samenspraak, verdraagzaamheid, kennisoverdracht, motivatie, plezier, vertrouwen, initiatief, verantwoordelijkheid, waardering, een gemeenschappelijk doel... In het cursusboek: *Eigenschappen van een goed presterend team bij Electrabel* zijn ze gebundeld. In dat cursusboek luidt de sleutel naar het succes dat je als coach of teamleider je team als een levend systeem ziet – maak van je spelers niet alleen deelnemers aan het spel, maar vooral observators binnen het teamgebeuren.

Ten slotte worden de teams getest met een 'problem solving case': in de vakken van een rooster staan cijfers die letters verbergen. De teams kunnen 'letters kopen', dus een bedrag geven aan het 'vertalen' van een cijfer in een letter. De omcirkelde cijfers zijn niet te koop maar kunnen wel afgeleid worden uit omliggende letters waarmee ze een woord kunnen vormen. Winnaar wordt de ploeg die de juiste letters koopt (strategie) en er zo weinig mogelijk hoeft te kopen om een omcirkeld cijfer te 'ontcijferen' (economisch).

Het spel verplicht de ploegen ertoe een gezamenlijke strategie te ontwikkelen. Met twee voorbeelden – 'leer mij roken' en 'teken een steen' – wordt aangetoond dat men moet kunnen 'specifiek werken'. Wanneer Roland Juchtmans aan een deelnemer vraagt om hem te leren roken, is het antwoord: 'Stop de sigaret in uw mond en steek hem aan'. Juchtmans steekt de sigaret omgekeerd in z'n mond... (De uitleg

PROBLEM SOLVING CASE

5	15	3	8	12
7	17	4	9	18
13	1	20	6	2
11	19	14	16	10

was niet specifiek genoeg.) Roland Juchtmans vraag de deelnemers een steen te tekenen. Er worden er getekend in honderd vormen.(De opdracht was niet specifiek genoeg.)

De karakteristieken van de gemeenschappelijke doelstellingen zijn duidelijk: specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, relevant en traceerbaar. De opdracht is niet gemakkelijk, maar uiteindelijk vindt elk team de oplossing, het ene weliswaar sneller en/of 'goedkoper' dan het andere.

De sessie wordt afgerond met vragen van cursisten en daaruit volgen enkele conclusies:

- Teambuilding is een permanent proces.
- Er is minstens evenveel nood aan 'succesvergaderingen' als aan crisisvergaderingen.
- Geld is een noodzakelijk middel maar het is niet de beste motivator, het is zelfs een slechte drijfveer. Een onderzoek van het Kovacs-instituut wees uit dat geld bij werknemers gemiddeld pas op de vierde plaats komt.

Tot slot onderstreept Georges Leekens een laatste maal het belang van het teamgevoel: 'Als de Rode Duivels een wedstrijd verliezen zegt men: "ZIJ hebben verloren." Maar nu gaan WIJ naar Frankrijk...'



Na afloop van de sessie volgt nog een receptie waarop kan worden nagepraat. De cursisten, ook diegenen die vooraf nogal sceptisch stonden tegenover de sessie, zijn enthousiast. Enkele reacties: 'Veel beter dan verwacht, stelselmatig ga je in het hele concept geloven... Er is een boodschap meegegeven en vooral de manier waarop maakt het heel aannemelijk... Ik heb niet zo'n hoge dunk van voetbal, maar ik moet zeggen dat meneer Leekens het ontzettend goed kan verwoorden... Het zal wel allemaal kloppen, zeker, WIJ gaan tenslotte toch naar Frankrijk...'

Ook op de evaluatie die enkele dagen daarna volgt, is de commentaar opvallend positief. Rik Samoy, hoofd van de afdeling 'personeelsbeheer en kwaliteitszorg': 'Vooraf was er zelfs lichte weerstand: wat kunnen ze vertellen, wat zal het worden...? Achteraf zeiden diezelfde mensen: het was spijtig geweest indien we de sessie hadden gemist. De film met de concrete commentaar, de oefeningen, de hele opbouw eigenlijk, én de uitstraling van Georges Leekens heeft heel veel indruk gemaakt. In verdere gesprekken omtrent teambuilding werd dan ook vaak gerefereerd aan de sessie.'

De zes teams fungeerden als pilootteams. Na een presentatie aan de directie en een evaluatie van de resultaten, wil eerst Electrabel-distributiezone Antwerpen uitbreiden naar veertig tot vijftig teams, waarna in een volgende fase over het hele land naar tweehonderd tot tweehonderdvijftig wordt uitgebreid. 'En indien mogelijk zouden we bij die uitbreiding ook de heren Juchtmans en Leekens willen betrekken. Als incentive voor de teams én voor verdere begeleiding.'

'DE GANG van zaken' blokletterde de Personeelskrant van Electrabelzone Antwerpen en ze berichtte uitvoerig en enthousiast over de sessie: 'Er werd goed samengewerkt en veel gelachen...'

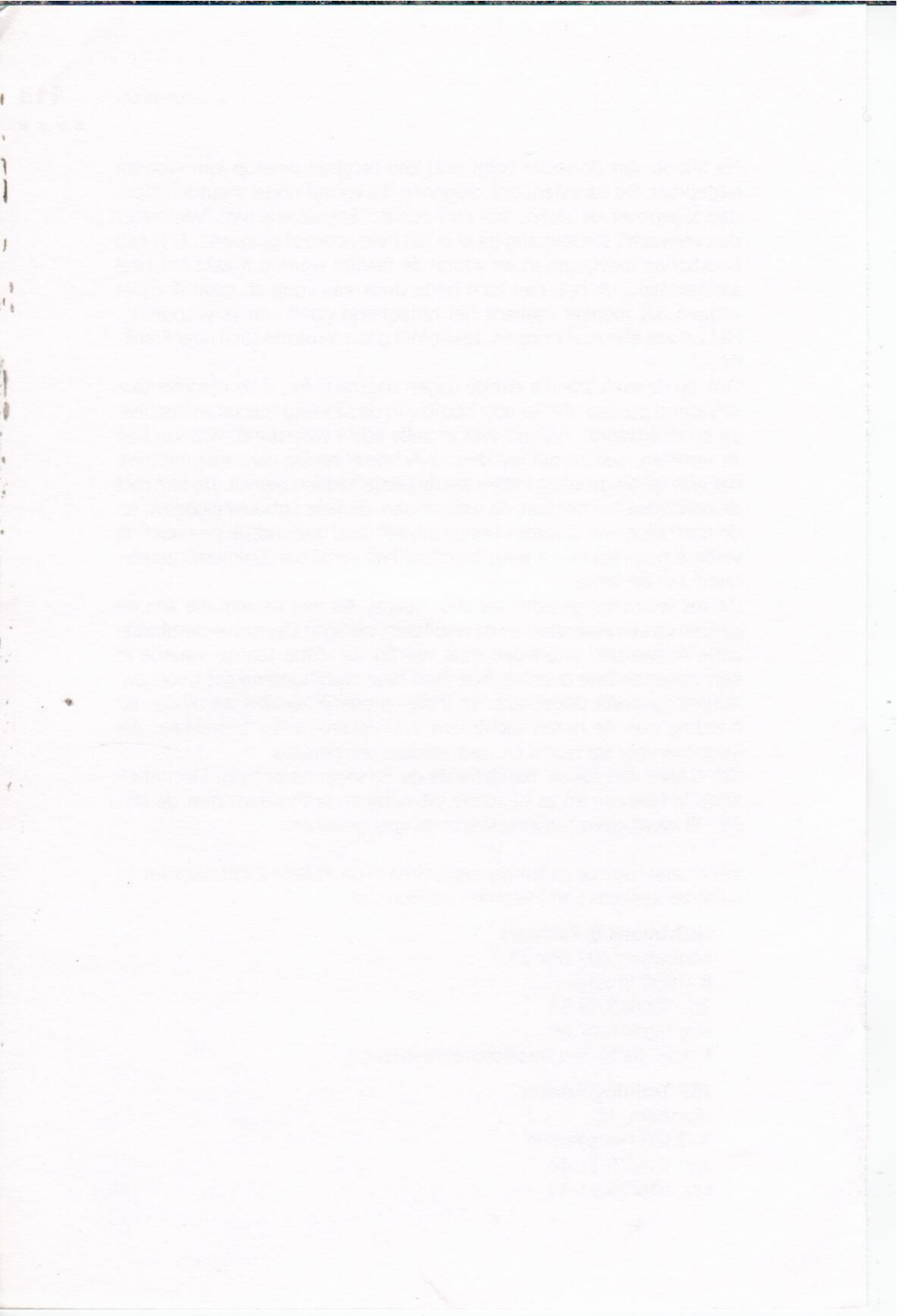
Informatie over de trainingsprogramma's van Roland Juchtmans en Georges Leekens kan bekomen worden bij:

Juchtmans & Partners

Louizalaan 207 box 10
B.-1050 Brussel
Tel.: 02/645.18.33
Fax: 02/646.42.66
E-mail: Jucht.partners@planetinternet.be

J&P Training Center

Hauthem, 16
B.-3320 Hoegaarden
Tel.: 016/76.51.42
Fax: 016/76.51.43



TOT SLOT

We hopen dat dit boek aan een beter maatschappijbeeld refereert. Het beeld van een andere maatschappij dan diegene waarin twee levensposities permanent met elkaar in botsing komen: de individualisten versus de altruïsten. Of de *Ik ben oké, jij bent niet oké*-groep versus de *Ik ben niet oké, jij bent oké*-groep.

Teamfunctioneren in de meest brede betekenis moet in de toekomst mensen meer bewustmaken van een andere levenspositie, de *Ik ben oké, jij bent oké*-levenspositie.

Dan kan worden gesteld dat de twee verwerpelijke levensposities als onvolwassen gedrag worden ervaren, terwijl de *Ik ben oké, jij bent oké*-levenspositie van Eric Berne, gebaseerd op analyses van de transacties, als volwassen gedrag en zelf-leiderschap wordt ervaren.

De tegenstellingen aanscherpen en keihard posities innemen leidt zelden tot verbetering en ontspanning. In teamverband tot een *win win*-relatie komen, brengt creatieve, nieuwe ideeën met zich mee, die naar oplossingen kunnen leiden. In een win win-situatie winnen beide partners: beiden voelen zich goed tijdens en na de communicatie. Terwijl veel situaties wat betreft leiderschap *win loose*-situaties zijn: IK ben de baas en jij hebt niks te zeggen. Vele voorbeelden uit politieke debatten: ik ben oké, jij bent niet oké. Dat zijn slechte benaderingen van communicatie.

Gelukkig genereren sommige politici ook win win-situaties.

Individen die deze levenspositie hebben aangenomen zijn teamspelers die onze maatschappij op alle niveaus van verdere ontsporing kunnen redden.

We kunnen niet genoeg benadrukken dat het steeds zinvoller wordt de jeugd te stimuleren om aan teamsport te doen, liefst vakkundig bege-

leid. Ook buiten de sport, in bedrijven en verenigingen, moeten nog meer inspanningen worden geleverd om aan meer efficiënt teamwerk te doen.

Daar worden we allemaal beter van.

Veel succes!

Roland Juchtmans

Georges Leekens



WINNEN DOOR TEAMBUILDING

SAMEN NAAR DE TOP

Bondscoach Georges Leekens stuurt België tegen alle verwachtingen in naar het WK-voetbal. Zijn aanpak wordt overal geloofd. Hij baseert zich op drie principes: positief denken, discipline en teamgeest. Deze ideeën haalde Leekens uit zijn jarenlange voetbalervaring maar hij verfijnde ze in samenwerking met Roland Juchtmans.

Is een team de som van alle individuen, of is het meer dan dat? De ups and downs van voetbalteams. Stadia van groepsontwikkeling. De verschillende vormen van leiderschapsaanpak. Teamleiderschap en leiderschapsflexibiliteit. Adviezen en richtlijnen voor de succesvolle leider. Het succesverhaal van de Rode Duivels ingepast in de filosofie van 'Hoe bouwen we aan een hoog presterend team?'

Het boek handelt over de wijze waarop teams slagen of mislukken, de verschillende stadia van groepsontwikkeling en de rol van de leider en de medewerker binnen het teamgebeuren.

Dit boek is een must voor sportcoaches, groeps werkers, managers en teamleiders in allerlei organisaties.



Roland Juchtmans is trainer-consultant en begeleidt ondernemingen en organisaties naar een verhoogde efficiëntie, beter prestatie management en flexibele leiderschapsbenadering. Hij is docent in verschillende post-universitaire programma's.

Georges Leekens is bondscoach van de Rode Duivels. Eerder boekte hij succes bij onder meer Cercle en Club Brugge, Trabzonspor en Moeskroen. Hij staat bekend voor zijn veelzijdige aanpak. Als speler maakte hij deel uit van het grote Club Brugge onder Ernst Happel. Hij won talrijke landstitels en speelde twee Europese finales.

Frank Buyse is journalist. Hij bewerkte, in zeer nauwe samenspraak met de auteurs, de bestaande teksten en maakte er een vlot leesbaar en goed geschreven boek van. Frank Buyse schreef talrijke voetbalverhalen voor *Voetbal Magazine* en is auteur van verschillende biografieën, onder meer van die van Franky Van der Elst.

ISBN 90-02-20698-4



9 789002 206986

Standaard Uitgeverij