



## TEAMONTWIKKELING DOOR MIDDEL VAN HET LEIDERSCHAPSMODEL VAN LONDEN

De krachtige woorden van Zinedine Zidane in de kleedkamer van Real Madrid voor de Champions League finale van 2017, een donderspeech van Louis van Gaal bij achterstand bij rust en de beroemde speech "Inch by inch" van Al Pacino als American Football coach Tony D'Amato in *Any Given Sunday*. Al deze momenten hebben één ding gemeen, het inspireren van het team om een gezamenlijk doel te bereiken via samenwerking en door voor elkaar door het vuur te gaan. Om als één team de kleedkamer te verlaten.

Inspireren betekent "leven inblazen". De kleedkamer is dé plek om als coach het team te raken en verandering en teamprestaties te kunnen realiseren. Deze leiderschapsmomenten zijn essentieel voor het behalen van gewenst resultaat, zowel binnen de topsport als binnen zakelijke organisaties.

### Het model

Het leiderschapsmodel van Londen weergeeft hoe via effectief leiderschap teamontwikkeling kan worden gerealiseerd om gezamenlijk resultaat te behalen. Dit gebeurt onder andere door middel van het sturen van emoties via effectieve en waardevolle ervaringen.

Het model is ontworpen door executive coaches Sasja Dirkse en Paul van Ass en dankt zijn naam aan de weg van de Nederlandse Herenhockeyploeg naar de Olympische Spelen van Londen in 2012. In Londen behaalde de ploeg, met Paul van Ass als bondscoach, de zilveren medaille. Het model is gebaseerd vanuit de wetenschap en ervaringen vanuit de topsport en het bedrijfsleven.

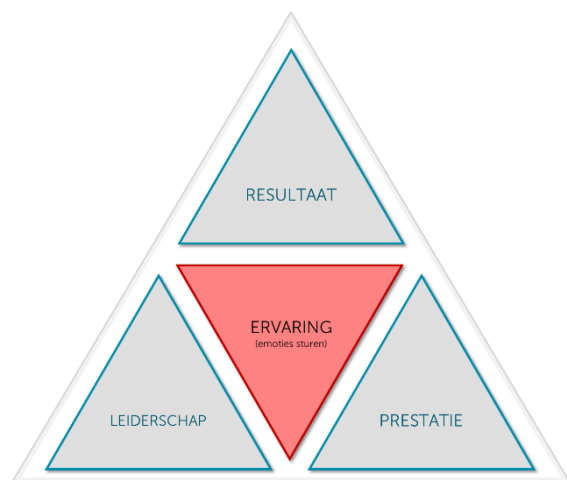


Fig.1 Leiderschapsmodel van Londen (Dirkse & Van Ass, 2021)

### Leiderschap

Leiderschap kan als effectief worden beschouwd als het aansluit op de situatie waarin de organisatie, het team of de persoon verkeert en het bijdraagt aan het realiseren van het beoogde doel. Een persoonlijke leiderschapsstijl, dicht bij de persoonlijkheid van de leidinggevende, draagt bij aan effectief en authentiek leiderschap. Duidelijkheid, emotieregulatie en in contact zijn, zijn belangrijke voorwaarden voor effectief leiderschap.

**Duidelijkheid.** Duidelijkheid is een van de voorwaarden van effectief leiderschap. Dit bevat het uitstralen van ik-sterkte (Peter Vonk, 2012): het vermogen om positie te nemen te midden van anderen, het uitspreken waar je voor staat, het nemen van verantwoordelijkheid en het tonen van leiderschap. Eveneens gaat het om helder zijn in plannen en communicatie.

**Emotieregulatie.** Het adequaat omgaan met emoties en het kunnen tonen van emoties heeft impact op leiderschap. Zowel persoonlijke als zakelijke spanningen hebben invloed op de emoties die je ervaart. Een krampachtige focus op het behalen van resultaat, ook als het even tegenzit, kan belemmerend werken. Een juiste aanpak in emotieregulatie zorgt voor gevoel van bevrijding, wat bijdraagt aan effectief leiderschap.

**In contact.** In contact zijn met betrokkenen is een belangrijk onderdeel van effectief leiderschap. Empathie, inlevingsvermogen in het gevoel en de situatie van anderen, is hierbij essentieel. In teams is het van belang om te weten wat er speelt bij de ander en welke behoefte hij of zij heeft, zonder dat dit gecommuniceerd wordt.



### Prestatie

In een team werken mensen met een gedeelde doelstelling en gemeenschappelijk doelen. De mate waarin het team in staat is om aan deze doelstelling en verwachtingen te voldoen kan worden gezien als teamprestatie. Het optimaal benutten van de potentie van het individu en het team, leidt tot prestatiewinst. Prestatieverlies ontstaat wanneer deze potentie, om welke reden dan ook, niet wordt benut. Focus, toewijding en bevrijding zijn voorwaardelijk voor teamprestatie.

**Gefocust.** Gefocust zijn, het effectief scherpstellen van aandacht op het werk, is een van de voorwaarden voor teamprestatie. Helderheid over onderlinge verwachtingen en het nemen van verantwoordelijkheid is hierbij van belang. Bij een goede focus is duidelijk wat, waarom en hoe zaken moeten worden aangepakt. Het aanwezig zijn van deze voorwaarden heeft een motiverend effect, wat de (team)prestatie ten goede komt.

**Toegewijd.** Voor het realiseren van teamprestatie is het voorwaardelijk om toegewijd te zijn. Dit houdt in dat je geëngageerd, betrokken en verbonden moet zijn, zowel tot het werk, als het team. Het gunstige gevolg hiervan is dat de waarden en doelstellingen van het team en de organisatie inzichtelijk zijn en begrepen worden. Verbondenheid zorgt naast het inhoudelijke ook voor een verhoogde motivatie en betere samenwerking, wat bevorderlijk is voor de (team)prestaties.

**Bevrijd.** Om goed te kunnen presteren als individu is het noodzakelijk om bevrijd te zijn. Bevrijding houdt in dat je vrij bent van zorgen die het functioneren in de weg zitten. Dit bevat zowel persoonlijke zorgen – familie, vrienden, financieel, studie etc. – als zakelijke issues. Bevrijd zijn betekent ook vrij zijn van interne gedachten die niet bijdragen aan prestatie. Dit kunnen interne en externe afleidingen zijn zoals twijfels, overmatige focus op de gevolgen van een actie of op de negatieve omstandigheden in de werkcontext. Beoordeling van een leidinggevende of van collega's zorgt voor verkramping, het tegenovergestelde van bevrijding. Zorgvuldige feedback met als doel om de ander weerbaar en autonoom te maken en te leren herstellen (indien nodig) is van belang. Emotieregulatie speelt ook hierbij een rol.

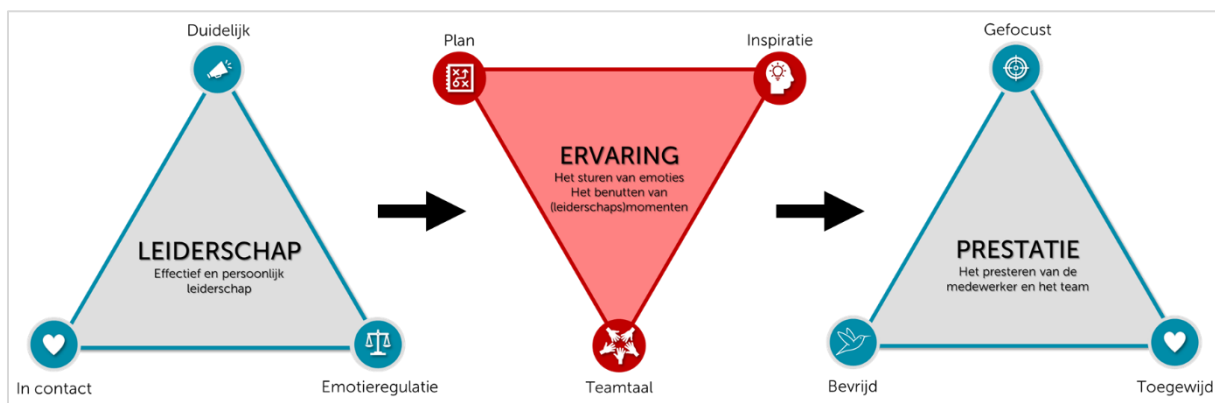


Fig. 2 Teamontwikkeling door middel van effectief leiderschap via waardevolle ervaringen (Dirkse & Van Ass, 2021).

### Ervaring

Een ervaring is iets wat je op een bepaalde manier voelt of meemaakt. Ervaringen worden aangereikt door de leidinggevende, de dynamiek van het team en externe factoren. (Topsport)coaches hebben de mogelijkheid om op contactmomenten invloed uit te oefenen op het team of teamleden individueel. De kleedkamer speelt in de (top)sport een belangrijke rol. Het is dé plek om waardevolle ervaringen vorm te geven, emoties te sturen en zodoende verandering te realiseren. Een ervaring kan als waardevol worden ervaren als het een plan, inspiratie en teamtaal bevat.

**Plan.** Het hebben van een plan, een idee van wat je wil gaan doen, en een visie zorgt voor het bieden van duidelijkheid en richting in de verandering die je op gang wilt brengen. Inspiratie of verandering zonder plan leidt tot onduidelijkheid.



**Inspiratie.** Een ervaring is krachtig te maken te maken door middel van inspiratie. Inspiratie wordt ook wel gezien als het "leven inblazen" en als een toestand die zorgt voor creatieve ingeving. Inspiratie is iets persoonlijks, werkt prikkelend en zorgt voor beweging. Inspirerende ervaringen zorgen voor het opwekken van emoties en actie, met interactie als gevolg. Onder andere via muziek, verhalen, oefeningen, spreuken en theorie heeft een coach of leidinggevende de mogelijkheid om een inspirerende ervaring vorm te geven.

**Teamtaal.** Verbinding en gezamenlijkheid is te creëren via een sterke teamtaal. Teamtaal zorgt voor een saamhorigheidsgevoel binnen het team, waar men vertrouwen in elkaar heeft, gezamenlijke belangen en doelstellingen deelt en het teambelang voor het individuele belang stelt. Het aanbrengen van een teamtaal zorgt daarnaast ook voor een bepaalde normering binnen de groep, afspraken over dat wat er van elkaar wordt verwacht en wat (on)geoorloofd is. Een teamtaal maakt een team krachtig via onderlinge verbinding en het erkennen en nemen van persoonlijke verantwoordelijkheid binnen het teamproces.

#### *Resultaat*

Het resultaat is de uitkomst, het effect van de uitvoering van handelingen. Zowel binnen de zakelijke context als binnen de sport kan dit gaan om winst, verlies en een 'gelijkspel'. De verwachting is dat hoe groter en effectiever de inspanning van de leidinggevende en het team (prestatiewinst), hoe gunstiger het resultaat. Echter zijn er regelmatig externe factoren die het resultaat beïnvloeden. Dit maakt dat er ondanks een ongunstig resultaat, alsnog tevredenheid kan zijn over prestaties en de gedane inspanningen. Simpelweg is het lastig om als ADO den Haag van Real Madrid te winnen, maar kan je alsnog voldoening halen uit de geleverde prestatie en het mindere resultaat. Organisaties hebben ook met externe invloeden te dealen die (soms onbewust) invloed hebben op het resultaat.

#### *Onderlinge afhankelijkheid*

De driehoeken leiderschap, (team)prestatie, ervaring en resultaat hebben een continue invloed op elkaar (zie figuur 1). De interdependentie van de driehoeken toont aan dat voor elke driehoek op zichzelf aandacht essentieel is voor het behalen van het gewenste resultaat. Een kritische blik op het eigen functioneren en de eigen leiderschapstijl is hier een onderdeel van.

Het benutten van de potentiële prestatie van het team zal invloed hebben op het maximaal te behalen resultaat. Bij prestatieverlies zijn interventies door leiderschap gewenst. Op zijn beurt heeft het behaalde resultaat zijn weerslag op de ervaring en de sfeer in de kleedkamer. Wederom speelt leiderschap een rol bij het beïnvloeden van deze ervaring.

#### *Toepassing*

Het leiderschapsmodel van Londen vormt de basis van de *kleedkamersessies* die worden georganiseerd door 2KNOWHOW. Tijdens de kleedkamersessie gaan zakelijke teams letterlijk de kleedkamer in. Via de voelbare sportmetafoor, vormt er een frisse kijk naar de eigen manieren van (samen)werken, verbinden, communiceren en presteren. De sessies in de fysieke kleedkamer, georganiseerd voor teams en leidinggevendens, dienen als een vertrekpunt om als één team naar buiten te gaan.

In de alledaagse werkomgeving van professionals en leidinggevendens biedt het model een weergave hoe teamontwikkeling te realiseren is via effectief leiderschap. Onder andere door het faciliteren van waardevolle ervaringen op leiderschapsmomenten, om zodoende het team in beweging te krijgen. Voor professionals binnen teams biedt het model de essentiële voorwaarden voor individuele prestaties en teamprestaties.

Bij het model wordt er uitgegaan dat de professional benodigde kwaliteiten bezit om goed te functioneren of dat dit binnen leerbereik ligt. Als een professional hier niet aan voldoet, staat dit effectief leiderschap en (team)prestatie in de weg. De visie is *high performance, from good to great*.