

Je moet de samenstelling van een winnend team juist wél veranderen

Bedrijven kunnen veel leren van de opkomst en neergang van de Spaanse voetbelploeg

Joe Zammit-Lucia

Vier jaargetleden keek ik in een klein restaurant in Umbrië samen met mijn Spaanse partners naar de finale van het WK voetbal. Wij waren voor Spanje, net als de kok van het restaurant. Toevallig waren alle andere gasten in het restaurant Nederlandse vakantiegegers. Dit jaar zagen we de wedstrijd Nederland-Spanje in een café in Amsterdam. En weer stonden we als supporters van de Spaanse ploeg praktisch alleen, maar beide keren was er weinig twijfel over dat de beste won.

De opkomst en neergang van het Spaanse elftal levert interessante lessen op voor het leiderschap en het dagelijks management van bedrijven. Hoe kon de Spaanse ploeg het wereldvoetbal domineren en hoe kon de ploeg daarna zo spectaculair uit elkaar vallen?

Met sterk leiderschap bouwde coach Vicente del Bosque een team op dat de wereld in zijn greep had. Hij creëerde een typevoetbal met één essentiële eigenschap: de ploeg ging vóór alles. 'Geen supersterren' was een van zijn motto's. Voetbal is een teamsport.

Del Bosque had geen tijd voor prima donna's. Hij vond dat je een team moet hebben dat net zo stevig in elkaar steekt als een met vakmanschap gemaakte legpuzzel.

Doordat de spelers elkaar onderling vertrouwden en met elkaar samenwerken ontstond de voetbalstijl waar we allemaal verliefd op werden: korte, strakke passes telkens als er balbezit was, die uitmondten in het benutten van scoringskansen. De ploeg had veel succes en was prachtig om naar te kijken. Niet alleen door de technische vaardigheden van de spelers maar ook door de duidelijk zichtbare harmonie in het hele team en de manier waarop de spelers allemaal in het grote geheel pasten.

Het contrast met bedrijven waar CEO's en andere managers hun eigen persoonlijkheid centraal stellen is groot. Bedrijven waar iedereen krijgt te horen dat het succes van het bedrijf van een paar supersterren afhangt. Supersterren die een royale, volgens sommigen exorbitante beloning krijgen en die in staat zijn om met hun eisen het hele concern in de tang te houden.

Een topmanager van een vooraanstaande internationale bank zei onlangs dat er 'in ons bedrijf niet meer dan 150 mensen zijn die er werkelijk toe doen'. Natuurlijk is het managen van een ploeg van 22 spelers en het bijbehorende ondersteunende team iets anders dan leidinggeven aan een multinational met tien- of honderdduizenden werknemers.

Maar er is geen groter contrast mogelijk dan tussen de cultus van de superster en de filosofie van het team, waarin iedereen een bepaalde rol krijgt toebedeeld en wordt gewaardeerd als hij die



ILLUSTRATIE: MAX KISMAN

Er is geen groter contrast mogelijk dan tussen de cultus van de superster en de filosofie van het team

Vincente del Bosque zou helemaal gek worden als een speler in zijn ploeg zich zo opstelde.

Toch is het tijdperk van het winnen de Spaanse team ook tot een eind gekomen. En dat illustreert de tweede regel waar zo vaak aan voorbijgegaan wordt: je moet een winnend team altijd veranderen.

Het grootste deel van de Spaanse spelers is hetzelfde gebleven gedurende de lange tijd dat het land aan de top stond. Zoals de meeste managementteams, begonnen ze te geloven dat hun eerdere successen het bewijs waren van hun briljante superioriteit en zagen ze daarin een vrijbrief om doorte gaan op de manier die in het verleden zo succesvol was geweest.

In de eerste helft van de wedstrijd tegen Nederland zagen we een Spaans team dat een op eerdere successen gestoe ld kalm soort zelfvertrouwen — zelfs enige arrogantie — uitstraalde. Zij hadden niet gerekend op de energie en de niet-aflattende ambitie van het Nederlandse team, waarmee de wereldkampioen uiteindelijk werd vernederd. Toen de magie was verbroken, konden ze niet meer terug.

De opkomst en ondergang van wat een legendarisch 'La Roja' werd, biedt een mooie gelegenheid om over de praktijk van het zakenleven na te denken. Veel grote bedrijven hebben kwalitatief zeer goede methodes ontwikkeld voor de evaluatie van de vaardigheden en talenten van hun individuele leidinggevenden.

Maar er zijn er maar weinig die een goede methode hebben om vast te stellen hoe effectief hun individuele medewerkers als team kunnen functioneren. Terwijl een goed draaiend team het altijd zal winnen van groepen die slechts uit een verzameling individuen bestaan — hoe briljant die op zichzelf ook mogen zijn.

Om misverstanden te voorkomen: een team opbouwen moet niet worden verward met het idee dat er een klimaat van consensus geschapen moet worden. Succesvolle teams kunnen alleen tot stand worden gebracht met sterk leiderschap dat ervoortdurend op is gericht om het team als een naadloze eenheid te laten functioneren en goede resultaten te laten boeken. Als je eindeloos naar consensus zoekt, kan dat dit proces sterk ondermijnen.

Maar het is ook duidelijk dat zelfs de meest succesvolle teams uiteindelijk zullen falen, waarbij hun succes uit het verleden die mislukking in belangrijke mate bepaalt. Er is een bepaald soort leiderschap nodig om het team precies te veranderen op het moment dat dit noodzakelijk is — namelijk als het team op het toppunt van zijn roem is.

Dr. Joseph Zammit-Lucia is voorzitter van WOLFoundation.org en partner bij adviesbureau Camunico. Vertaling: Hans Moerbeek.

goed inhoud geeft.

Bij de meeste grote concerns is in weerwil van de nietszeggen de toespraken die hun leiders houden, alleen nog waardering voor een kleine, selecte groep medewerkers.

Ze kunnen niet als een samenhangend team opereren, maar slechts als een verzameling koninkrijkes waar individuele supersterren de baas zijn. De onderlinge concurrentie is vaak moederdan die met de concerns die hun echte concurrenten zijn. Wijdverspreide de motivatie en een onvermijdelijk afglijden naar middelmatigheid zijn het gevolg.

En man die ik onlangs in Amsterdam ontmoette, zei iets wat de aandacht op dat effect vestigde. Hij vertelde dat hij voor een grote Nederlandse bank werkte. 'Hoe gaan de zaken?' vroeg ik. Zijn antwoord: 'Dat weet ik niet en het kan me ook niets schelen. Het is een rotbaan. Je wordt er als een machine behandeld en zo behandelen dus ook.' Met die houding kun je natuurlijk niet winnen.