



WHITEPAPER

VAN DATA NAAR PRESTATIES

**Wat organisaties kunnen leren
van voetbalteams over talent,
teams en leiderschap**

WAT KUNNEN ORGANISATIES LEREN VAN VOETBALTEAMS?

Afgelopen jaar onderzocht LTP samen met verschillende mannen- en vrouwenteams uit de Eredivisie hoe talent, teams en leiderschap samen bijdragen aan prestaties. Daarbij verzamelden we data over thema's als motivatie, samenwerking, rolverdeling, leiderschap en functioneren onder druk.

Met de start van het WK deelden we de eerste inzichten uit dit onderzoek in een serie artikelen. Daarin gebruikten we voetbal als lens om te kijken naar vraagstukken die ook in organisaties spelen: hoe komt talent tot zijn recht, wat maakt teams effectief en welk leiderschap versterkt prestaties?

De reacties op de serie maakten iets duidelijk: veel van de patronen die zichtbaar worden in topsport blijken verrassend herkenbaar op de werkvloer.

DE RODE DRAAD

Uit de analyses komt steeds dezelfde conclusie naar voren: prestaties ontstaan zelden door één factor alleen. Niet door talent alleen. Niet door leiderschap alleen. En ook niet door een sterk team op zichzelf.

Succes ontstaat in de wisselwerking tussen talent, teams en leiderschap. Juist die samenhang bepaalt of mensen tot hun recht komen, of teams onder druk overeind blijven en of prestaties duurzaam worden.



"Duurzame prestaties ontstaan niet door één factor, maar door de manier waarop talent, teams en leiderschap elkaar versterken."

WAAROM DEZE WHITEPAPER?

In deze whitepaper brengen we de belangrijkste inzichten uit het onderzoek en de serie samen. Niet omdat organisaties meer op voetbalteams moeten lijken. Juist niet. Maar omdat voetbal patronen zichtbaar maakt die in organisaties vaak minder duidelijk aan de oppervlakte komen. Patronen rondom talent, samenwerking, eigenaarschap, leiderschap en presteren onder druk.

In de volgende hoofdstukken vind je de belangrijkste inzichten uit het onderzoek. Inzichten die laten zien:

- waarom talent niet los gezien kan worden van de context
- waarom sterke teams draaien op gedeeld begrip en eigenaarschap
- waarom leiderschap gaat over het creëren van condities
- waarom relatiekwaliteit een prestatievoorwaarde is
- wat er gebeurt wanneer de druk toeneemt
- en waarom prestaties uiteindelijk ontstaan in een prestatie-ecosysteem.

RICHTING GEVEN ZONDER HET SPEL ZELF TE WILLEN SPELEN

Tijdens het WK keken miljoenen mensen naar hetzelfde schouwspel: 22 spelers op het veld, trainers langs de lijn en een staf op de achtergrond. Wat zichtbaar was, kennen we: doelpunten, spanning en analyses achteraf. Wat minder zichtbaar bleef, was waar het verschil echt werd gemaakt.

Onder het zichtbare spel lag een dynamiek die voor organisaties minstens zo interessant is: de wisselwerking tussen talent, team en leiderschap. Dat maakt voetbal een krachtige spiegel voor organisaties. Want een voetbalteam is nooit alleen een verzameling goede spelers. En een organisatie is nooit alleen een verzameling goede professionals.

Prestaties ontstaan pas wanneer mensen weten wat hun rol is, waar ze samen naartoe werken, hoeveel ruimte ze hebben om zelf te handelen en hoe leiders richting geven zonder het werk over te nemen.

DAT MAAKT VOETBAL EEN KRACHTIGE SPIEGEL VOOR ORGANISATIES.

Sterker nog: voetbal is geen metafoor, maar een versnelde realiteit waarin patronen zichtbaar worden die in organisaties vaak diffuser blijven.

In dat kader hebben we bij LTP onderzoek gedaan onder spelers en staf van verschillende mannen- en vrouwenteams uit de Eredivisie. Dit hoofdstuk is gebaseerd op een kwalitatieve en kwantitatieve analyse van deze teams. De data zijn verzameld met een ontwikkelgerichte LTP-scan, ingevuld door spelers, staf en coaches en geaggregeerd naar teamniveau. De analyses laten patronen zien in onder andere rolverdeling, motivatie, samenwerking en leiderschap.

Deze inzichten sluiten aan bij bestaande literatuur over autonomie-support, coach-athlete relationships, servant leadership en transformationeel leiderschap. Tegelijkertijd gaat het nadrukkelijk om een eerste verkenning, gebaseerd op praktijkdata binnen deze specifieke context.

We zeggen dus niet dat de kleedkamer één-op-één lijkt op de boardroom of de werkvloer.

Juist niet. Sport is zichtbaarder, sneller en emotioneler, en er wordt directer afgerekend op resultaat. Maar precies daardoor worden patronen uitvergroot die in organisaties vaak subtieler spelen: de spanning tussen autonomie en discipline, tussen individuele klasse en teamsamenwerking en tussen leiderschap en eigenaarschap.

De vraag is dan ook niet: wat kunnen managers kopiëren van voetbaltrainers?

De betere vraag is: wat laat voetbal ons zien over de condities waaronder mensen samen beter gaan presteren?





2

TALENT WINT GEEN WEDSTRIJDEN ZONDER SYSTEEM

In voetbal is talent zichtbaar. Een speler met snelheid, techniek of scorend vermogen valt direct op. Dat maakt het verleidelijk om succes vooral toe te schrijven aan individuele klasse. Toch weet iedereen die het spel goed volgt dat teams met veel talent niet vanzelf winnen.

Sterker nog: juist in het voetbal zie je hoe kwetsbaar een team wordt wanneer kwaliteiten niet goed op elkaar aansluiten of niet passen bij de manier van spelen.

Spelers kunnen individueel briljant zijn, maar het geheel verzwakken als zij niet begrijpen wanneer zij moeten versnellen, wanneer zij ruimte moeten maken voor een ander of wanneer het teambelang voorrang heeft op het individu. Talent moet passen in een speelwijze, in een rol, in een ritme en in een groep. Pas dan krijgt het waarde.

TALENT BESTAAT NIET LOS VAN CONTEXT

In organisaties maken we vaak een vergelijkbare denkfout. We kijken naar individuele kwaliteiten: analytisch vermogen, overtuigingskracht, resultaatgerichtheid, leiderschapspotentieel. Allemaal relevante kenmerken, maar ze zeggen zeker niet alles over de vraag of iemand in een specifieke situatie daadwerkelijk gaat presteren.

De vraag die minstens zo belangrijk is, blijft vaak impliciet: in welke context komt dit talent tot zijn recht? Past iemand bij de gewenste verandering? Bij de fase van de organisatie? Bij het team? Bij de manier waarop samengewerkt moet worden? Bij de stijl van leidinggeven in het team? Zonder die context blijft talent abstract.

WAAROM HET HIER VAAK MISGAAT

In de praktijk zie je dan ook regelmatig hetzelfde patroon:

- iemand met een sterk profiel komt binnen
- de verwachtingen zijn hoog
- maar de aansluiting met team, rol of fase ontbreekt

Met als gevolg dat talent niet wordt benut, de samenwerking stroever verloopt en prestaties achterblijven. Niet omdat iemand niet goed is, maar omdat de omstandigheden niet kloppen. Dat is precies wat voetbal zichtbaar maakt: individuele kwaliteit is nooit het hele verhaal.

Hoe het mis kan gaan, lees je in ons [whitepaper over teamblockers >>](#)

WAT VOETBAL HIER SCHERPER LAAT ZIEN

Voetbalteams functioneren vanuit duidelijke principes: het doel is helder, rollen zijn expliciet, timing en samenwerking zijn afgestemd en de verwachtingen zijn helder.

Daarbinnen ontstaat ruimte voor individuele klasse. Niet ondanks het systeem, maar juist dankzij het systeem. Dat is een belangrijke nuance. Een goed systeem beperkt talent niet. Het maakt het mogelijk.

DE LES VOOR ORGANISATIES

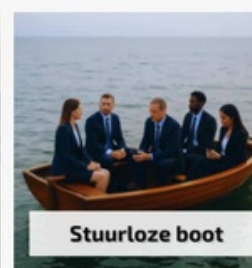
De les uit voetbal is daarmee verrassend nuchter. Prestaties ontstaan niet uit losse kwaliteiten, maar vanuit een heel helder doel, met afstemming:

- tussen rol en persoon
- tussen individu en team
- tussen ruimte en richting

Of zoals wij het in het onderzoek formuleren: de centrale vraag is niet alleen wie is goed, maar vooral waar, met wie en onder welke voorwaarden komt iemand tot zijn recht?



Talent is noodzakelijk, maar nooit voldoende. Organisaties die het verschil willen maken, kijken daarom niet alleen naar individuen, maar juist ook naar de teamsamenstelling. En zeker ook naar de context waarin zij moeten presteren. Want uiteindelijk wint talent niet op zichzelf, maar als team. Het wint pas wanneer de samenwerking klopt.



VOLGEN IS IETS ANDERS DAN VOLGZAAM ZIJN

Van buitenaf lijkt voetbal soms een oefening in gehoorzaamheid. De trainer bepaalt de tactiek, spelers voeren uit. Maar wie beter kijkt, ziet iets anders. Sterke teams functioneren niet op blinde volgzaamheid, ze functioneren op gedeeld begrip. De spelers weten wat de bedoeling is, begrijpen de situatie en maken binnen duidelijke kaders hun eigen keuzes. Daar zit een cruciaal verschil.

VOLGEN VRAAGT BEGRIP, GEEN GEHOORZAAMHEID

In veel organisaties wordt 'volgen' nog vaak opgevat als doen wat er gezegd wordt. Maar net als in voetbal geldt: blind uitvoeren maakt een team niet beter. Sterker nog: het vertraagt handelen, het maakt teams afhankelijk en het beperkt het vermogen om te reageren op wat er daadwerkelijk gebeurt. Effectief volgen vraagt iets anders: begrijpen wat de bedoeling is en daarop handelen.



"Sterke teams volgen niet blind, maar kiezen bewust binnen duidelijke kaders"

AUTONOMIE ONTSTAAT JUIST BINNEN KADERS

In de sportpsychologie wordt veel gewerkt vanuit de Self-Determination Theory: mensen functioneren beter wanneer drie psychologische basisbehoeften worden ondersteund: autonomie, competentie en verbondenheid. Onderzoek laat zien dat autonomie-support samenhangt met hogere motivatie en welzijn, en met minder stressklachten.

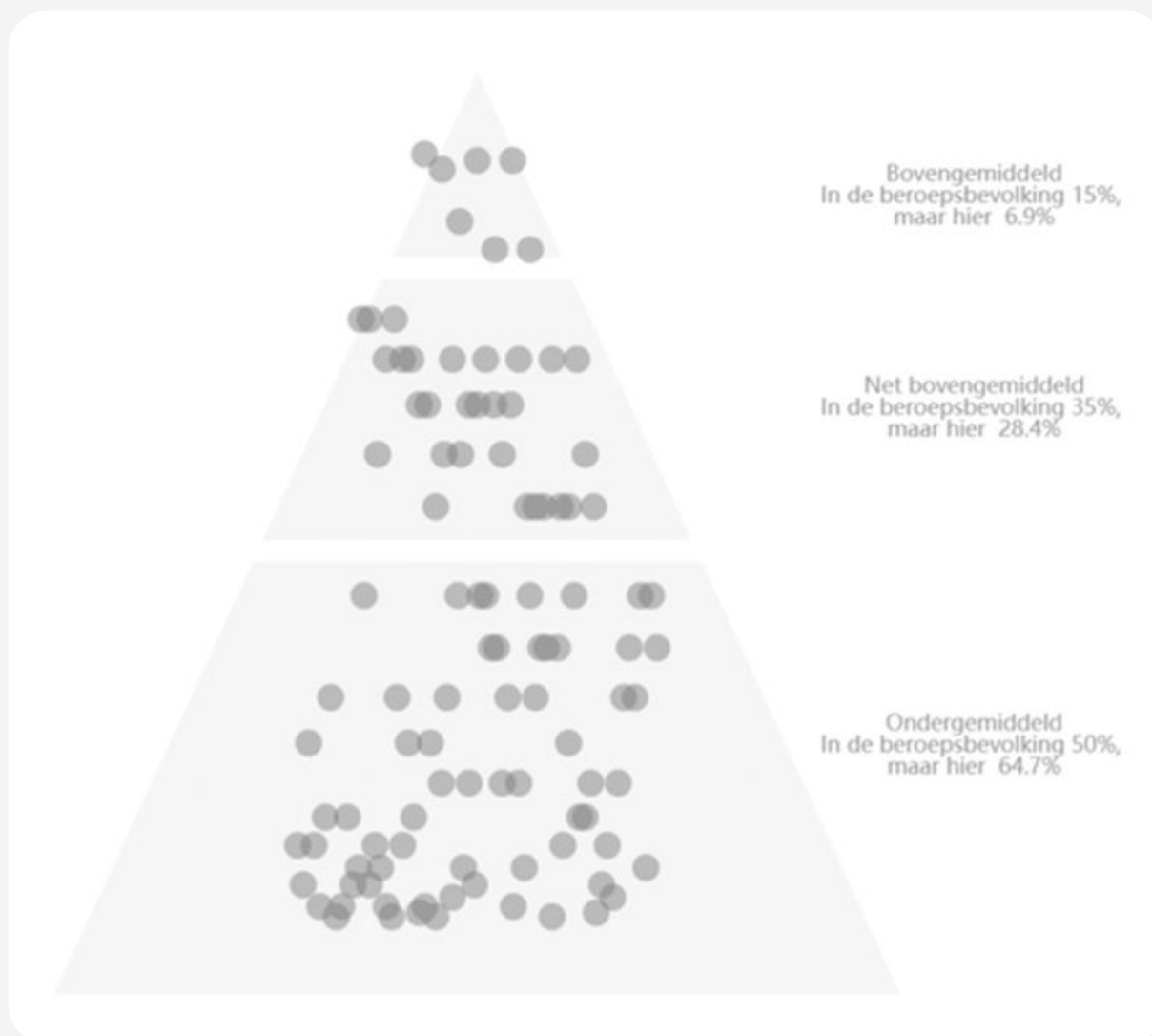
Voor voetbal betekent dit dat spelers niet minder autonoom zijn omdat ze binnen een systeem spelen. Integendeel. Juist een goed systeem geeft houvast om autonoom te kunnen handelen. Spelers hoeven niet steeds opnieuw te bedenken wat de bedoeling is, maar kunnen binnen gedeelde principes snel en zelfstandig beslissen.



DAT HET NIET DRAAIT OM DOMINANTIE OF CONTROLE, ZIEN WE OOK TERUG IN DE DATA

Wanneer we kijken naar de data uit ons onderzoek valt op dat voetballers over de hele linie ondergemiddeld scoren op dominantie ten opzichte van de beroepsbevolking (zie de dominantiepiramide op de volgende pagina). In de hogere lagen van dominantie is het aandeel kleiner, terwijl in de lagere lagen juist een groter deel vertegenwoordigd is.

Dit laat zien dat succesvolle spelers niet primair sturen op controle of dominante aanwezigheid, maar functioneren binnen duidelijke structuren en onderlinge afstemming. Dat is geen beperking. Het is juist wat het mogelijk maakt om snel en effectief te handelen als team.



VAN 'MEEKRIJGEN' NAAR INTERNALISEREN

Voor organisaties ligt hier een directe parallel. Professionals willen meestal:

- vrijheid maar wel met richting
- en geen micromanagement

Ze willen begrijpen wat het doel is, waar ruimte zit en waarop ze kunnen vertrouwen. Dat vraagt om iets anders dan 'mensen meekrijgen'. Het vraagt om internalisatie: mensen nemen verantwoordelijkheid omdat ze het doel begrijpen en onderschrijven.

GEEN VOLGZAAMHEID, MAAR ALIGNMENT MET EIGENAARSCHAP

Daarmee wordt het woord 'volgzaamheid' misleidend. In sterke teams gaat het niet om gehoorzaamheid, maar om alignment met eigenaarschap. Mensen bewegen dezelfde kant op: niet omdat ze gestuurd worden, maar omdat richting, rol en ruimte helder zijn.

WAT DIT BETEKENT VOOR ORGANISATIES

Effectieve samenwerking vraagt niet dat mensen precies doen wat er gezegd wordt. Het vraagt dat mensen begrijpen wat de bedoeling is, weten binnen welke kaders ze bewegen en daarbinnen zelf handelen. Sterke teams combineren duidelijke richting met ruimte voor initiatief, sturen op begrip in plaats van naleving en organiseren eigenaarschap in plaats van afhankelijkheid.

Dit is ook cruciaal voor de stijl van leidinggeven. Impactvolle leiders geven niet alleen richting, maar zorgen dat mensen het grotere geheel begrijpen, weten waar ruimte zit en zich voldoende zeker voelen om die ruimte ook te nemen.

De kernvraag is dan ook:

Creëren we teams die volgen wat gezegd wordt?

Of teams die begrijpen wat nodig is en daarnaar handelen?

4

DE TRAINER SPEELT NIET MEE, EN JUIST DAT IS LEIDERSCHAP

Misschien is dat wel de essentie van leiderschap: richting geven zonder het spel zelf te willen spelen. In voetbal zie je dat letterlijk terug. De trainer bereidt voor, stuurt bij en analyseert, maar zodra de bal rolt, ligt de uitvoering bij de spelers.

LEIDERSCHAP GAAT NIET OVER ZELF DOEN

In organisaties ontstaat vaak de neiging om leiderschap te koppelen aan ingrijpen. Aan meedenken, oplossen, bijsturen en overnemen als het lastig wordt. Maar net als in voetbal geldt: een leider die zelf het spel gaat spelen, haalt het vermogen weg uit het team. De leider is niet degene die alles oplost. De leider is degene die zorgt dat anderen goed kunnen handelen.

RICHTING, RUIMTE EN RELATIE

Onderzoek naar coach- en leiderschapstijlen in de sport laat een consistent beeld zien. Binnen servant leadership wordt leiderschap niet gekoppeld aan controle, maar aan het creëren van condities. Denk aan:

- gedeelde richting
- ruimte voor eigenaarschap
- aandacht voor onderlinge relaties

De trainer wordt daarin geen dominante regisseur, maar iemand die structuur en afstemming organiseert. Dat sluit aan bij wat je op het veld ziet: spelers functioneren beter wanneer ze weten wat de bedoeling is, en ruimte ervaren om daarbinnen zelf te handelen.

LEIDERSCHAP IS ONDERDEEL VAN HET SYSTEEM

Tegelijkertijd is er een belangrijke nuance: leiderschap verklaart nooit alles. Onderzoek naar transformatieel leiderschap in elitevoetbal laat zien dat leiderschapsstijl invloed heeft op uitkomsten zoals beschikbaarheid en gezondheid, maar dat die invloed beperkt is. Het systeem als geheel blijft bepalend.

Dat geldt net zo goed voor organisaties. Prestaties, verzuim of verloop zijn nooit het resultaat van één persoon. Tegelijkertijd doet leiderschap er wel degelijk toe: het beïnvloedt hoe duidelijk doelen zijn, hoe veilig signalen gedeeld worden, hoe teams omgaan met druk en hoeveel ruimte mensen ervaren om verantwoordelijkheid te nemen. Leiderschap is dan ook geen losse factor, maar onderdeel van het geheel.

DE KUNST VAN NIET INGRIJPEN

Juist daar komt leiderschap werkelijk tot uitdrukking. Faciliterend leiderschap betekent niet dat je loslaat en hoopt dat het goed gaat. Het vraagt juist precisie: weten wanneer je moet ingrijpen en wanneer je bewust wegblijft.

Dat betekent niet dat je ingrijpt omdat iets lastig wordt, maar dat je dat doet wanneer het systeem onvoldoende duidelijk is. En dat je het werk niet overneemt, maar zorgt dat het team het zelf kan doen. Juist die scherpste maakt het verschil.

VAN SPELMAKER NAAR ONTWERPER VAN HET SPEELVELD

De moderne leider lijkt daarmee minder op een spelmaker en meer op iemand die het speelveld ontwerpt: iemand die richting geeft, kaders neerzet en het ritme bewaakt, en vervolgens accepteert dat de uitvoering bij het team ligt. Dat vraagt om vertrouwen en consistentie, maar ook om het vermogen om ruimte te laten zonder de richting te verliezen.



DE LES VOOR ORGANISATIES

Leiderschap gaat niet over het oplossen van problemen voor het team, maar over het creëren van de condities waarin teams zélf kunnen presteren. Sterke leiders zetten heldere richting en verwachtingen neer, zorgen voor kaders die houvast geven en laten de uitvoering bewust bij het team. Ze worden daarmee niet afgerekend op wat zij zelf doen, maar op wat hun team mogelijk maakt.

De kernvraag voor organisaties is dan ook:

Lossen leiders problemen op? Of maken ze het teams mogelijk om dat zelf te doen?

PERFORMANCE IS EEN ECOSYSTEEM

In voetbal is de staf lang onzichtbaar geweest voor het grote publiek. Inmiddels weten we dat achter elk team een netwerk staat van assistent-trainers, performance-analisten, medische experts, mentale begeleiders, data-analisten en fysiologen.

De trainer is niet alleen.

De speler is niet alleen.

Presteren is een ecosysteem.

ONDERSTEUNEND IS NIET HETZELFDE ALS 'MINDER BELANGRIJK'

Ook in organisaties zie je dit patroon terug. HR, L&D, IT, data, finance, legal, operations en risk worden vaak 'ondersteunend' genoemd. Maar dat woord doet lang niet altijd recht aan hun werkelijke bijdrage.

Net als in voetbal bepalen juist deze disciplines hoe goed een team kan functioneren. Ze kunnen het werk versnellen en versterken, waardoor hun collega's beter presteren. Maar ze kunnen ook vertragen, bijvoorbeeld wanneer systemen vooral gericht zijn op controle in plaats van ondersteuning.

De impact zit dus niet in de vraag óf deze rollen bijdragen, maar in de manier waarop ze zijn ingericht en hoe ze samenwerken met de mensen die het werk doen.

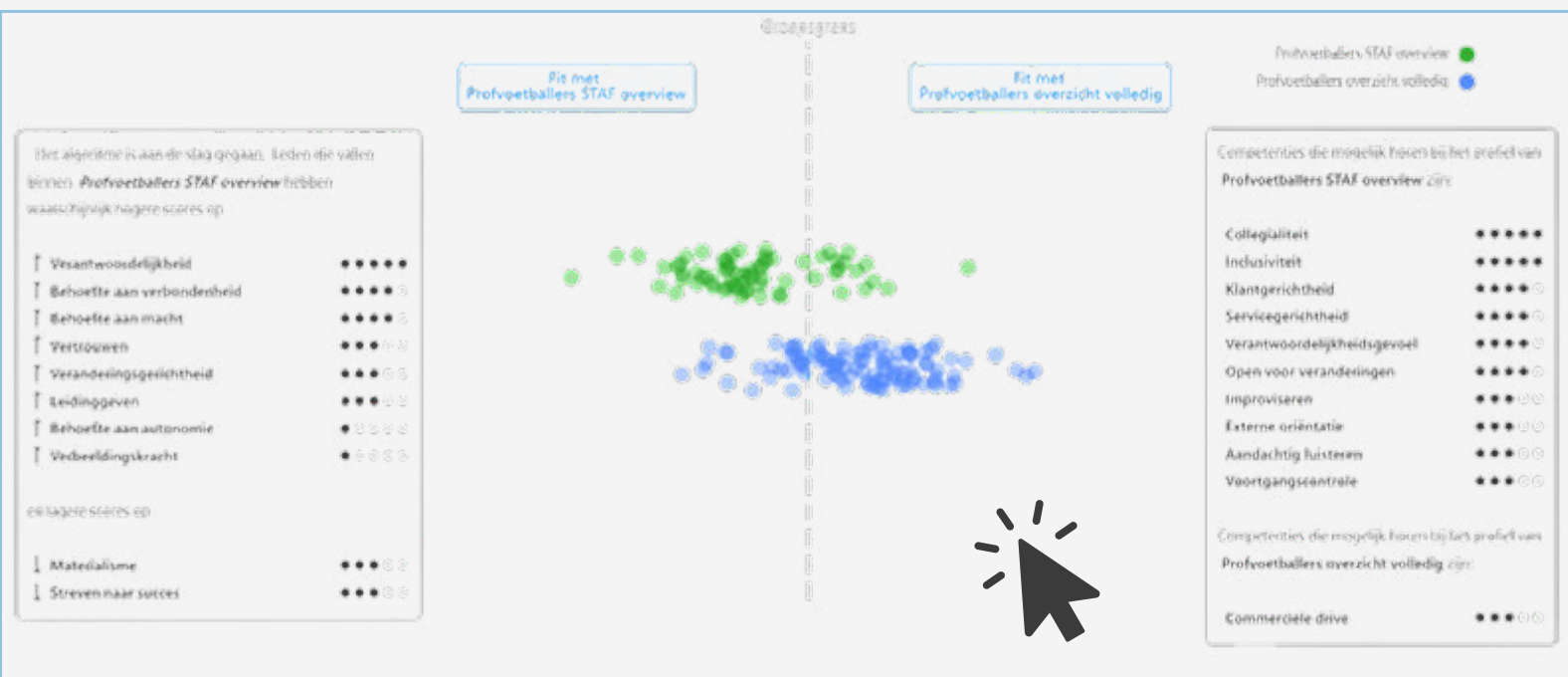
WAT DE DATA LATEN ZIEN

Wanneer we naar de data uit het voetbalonderzoek kijken, wordt het verschil tussen spelers en staf direct zichtbaar. Uit de LASSO-analyses komt voor de staf een profiel naar voren waarin onder meer collegialiteit, klantgerichtheid, servicegerichtheid, verantwoordelijkheidsgevoel, aanpassingsvermogen en aandachtig luisteren centraal staan. Ook competenties als voortgangsbewaking en externe oriëntatie komen sterker naar voren. [Lees hier wat een LASSO-analyse inhoudt >>](#)

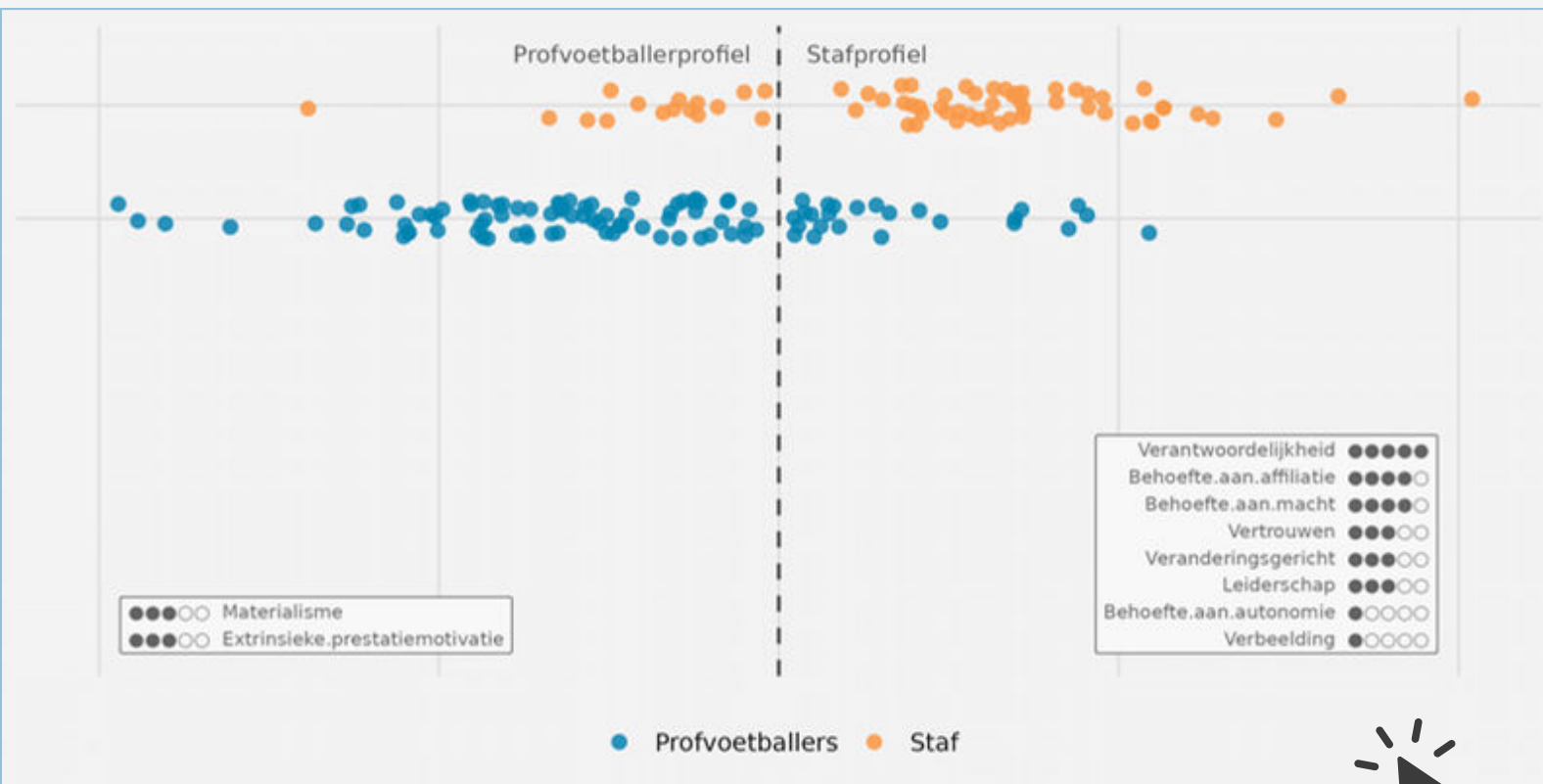
Bij spelers ligt het accent juist ergens anders. Daar zien we een sterkere nadruk op (commerciële) drive en resultaatgerichtheid. Het gaat daarbij niet om beter of slechter, maar om verschil. Juist dat verschil maakt dat de profielen elkaar aanvullen. Ze zijn in essentie complementair.



IN DE ONDERSTAANDE VISUALS WORDT DAT VERSCHIL ZICHTBAAR



In deze visual wordt het verschil tussen staf (groene bolletjes) en spelers (blauwe bolletjes) weergegeven. Stafleden clusteren duidelijk op andere kenmerken dan spelers, met meer nadruk op afstemming, verantwoordelijkheid en luisteren. Terwijl bij spelers juist drive en resultaatgerichtheid sterker naar voren komen.



In deze visual wordt nogmaals zichtbaar hoe spelers- en stafprofielen zich duidelijk van elkaar onderscheiden, met elk hun eigen accenten in gedrag en motivatie.

WAAR HET IN ORGANISATIES VAAK MISGAAT

Juist op dit punt ontstaat in organisaties regelmatig frictie. Professionals zoeken snelheid en handelingsruimte, stafdisciplines richten zich op verbinding, kwaliteit, borging en schaalbaarheid, terwijl veel leiders vooral sturen op richting, keuzes en resultaat. Er is sprake van andere perspectieven en tempoverschil.

Die perspectieven zijn allemaal noodzakelijk, maar werken langs elkaar heen wanneer ze niet actief met elkaar verbonden worden. Het risico is dat er ruis en irritatie ontstaat, teams versnipperen, besluitvorming vertraagt en systemen gaan schuren met de praktijk. Niet omdat mensen hun werk niet goed doen, maar omdat de logica achter hun rol verschilt. Prestaties zitten daarmee niet in afzonderlijke rollen, maar in hoe die rollen op elkaar aansluiten.

DE LES VOOR ORGANISATIES

De staf is geen bijzaak. Het is onderdeel van performance. Organisaties die het verschil maken, zien ondersteunende disciplines als integraal onderdeel van het resultaat, maken rolverschillen expliciet en bespreekbaar en verbinden snelheid, kwaliteit en richting bewust met elkaar. Niet door één perspectief dominant te maken, maar door ze productief te laten samenwerken.

De kernvraag voor organisaties is dan ook:

zien we stafdisciplines als ondersteuning of als medebepalend voor performance?

Het verschil tussen 'goed' en 'top' zit vaak niet in de kwaliteit van afzonderlijke experts, maar in de mate waarin hun expertise samenkomt rondom het team.

6

RELATIEKWALITEIT IS GEEN ZACHTE FACTOR

In voetbal gaat veel aandacht naar tactiek, techniek en talent. Veel minder zichtbaar is hoe spelers, trainers en staf met elkaar samenwerken. Juist daar ontstaat vaak het verschil tussen teams die onder druk overeind blijven en teams die beginnen te haperen.

Wanneer we naar de data kijken, valt één verschil direct op. Spelers en staf blijken op een fundamenteel andere manier om te gaan met spanning en conflict.

In de conflictmanagementprofielen zien we dat voetballers relatief vaak vanuit eigen belang reageren. Maar liefst 72,6% bevindt zich aan de kant van het profiel waar het eigen belang nadrukkelijk aanwezig is. Bij de staf zien we juist het tegenovergestelde patroon: 74,6% laat een sterke focus op de relatie zien.

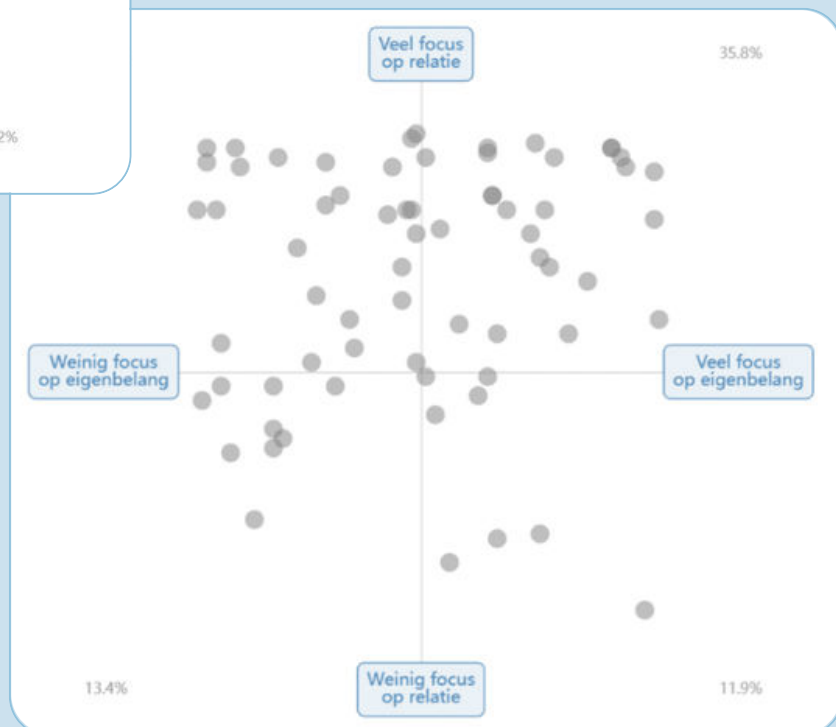
Dat verschil is niet goed of fout. Het past bij de rol die mensen vervullen. Spelers staan op het veld, moeten presteren en worden beoordeeld op resultaat. En denken misschien aan hun volgende stap in hun carrière. Stafleden zijn juist vaker gericht op afstemming, begeleiding en het functioneren van het geheel. Juist daardoor ontstaat een interessante dynamiek.

WAT DE DATA LATEN ZIEN

Onderstaande figuren maken zichtbaar hoe verschillend spelers en staf naar spanning en conflict kijken.



← *Conflictmanagement van spelers*



Conflictmanagement van staf ↗

Waar spelers vaker handelen vanuit positie, resultaat of direct belang, is de staf vaker gericht op behoud van de werkrelatie en het gezamenlijk functioneren van het team.

Dat verschil kan enorm waardevol zijn. De een bewaakt scherpste en resultaat, de ander verbinding en afstemming. Maar het kan ook tot misverstanden leiden wanneer beide perspectieven niet expliciet worden gemaakt.

Een trainer die stuurt op relatie kan door spelers als te voorzichtig worden gezien. Een speler die direct reageert, kan door staf als weinig coöperatief worden ervaren. Daardoor praten mensen soms langs elkaar heen, terwijl ze uiteindelijk hetzelfde doel nastreven.

RELATIES BEPALEN HOE EEN TEAM MET SPANNING OMGAAT

Precies daar wordt relatiekwaliteit relevant. In de sportpsychologie wordt de relatie tussen coach en speler vaak beschreven met het 3+1Cs-model: closeness, commitment, complementarity en co-orientation.

Achter die begrippen schuilt iets heel praktisch:

- vertrouwen in elkaars intenties
- betrokkenheid bij een gezamenlijk doel
- duidelijkheid over rollen
- en hetzelfde beeld hebben van wat belangrijk is

Dat klinkt misschien als een zacht onderwerp. Maar de data laten iets anders zien. Wanneer spelers en staf spanning, conflict of belangen op verschillende manieren beleven, wordt juist die gezamenlijke afstemming op de proef gesteld.

WAAROM DIT OOK VOOR ORGANISATIES RELEVANT IS

In organisaties zie je dezelfde dynamiek terug. Projectteams, stafafdelingen en leidinggevendenden kijken vaak vanuit verschillende belangen naar hetzelfde vraagstuk. De één stuurt op snelheid, de ander op kwaliteit. De één wil direct besluiten nemen, de ander eerst draagvlak creëren.

Dat hoeft geen probleem te zijn. Het wordt pas problematisch wanneer die verschillen impliciet blijven. Dan ontstaan precies de patronen die samenwerking kwetsbaar maken: feedback die te laat komt, verschillende interpretaties van doelen, frustraties die oplopen en besluiten die steeds opnieuw besproken moeten worden.

Dat sluit ook aan bij inzichten uit [ons artikel over gedoe-vaardigheid](#). Teams lopen zelden vast op de inhoud van het werk. Veel vaker lopen ze vast op patronen in de samenwerking die onvoldoende bespreekbaar worden gemaakt.

DE LES VOOR ORGANISATIES

Relatiekwaliteit gaat niet over aardig zijn. Relatiekwaliteit bepaalt of verschillen besproken worden voordat ze problemen worden. Of mensen elkaar aanspreken wanneer iets niet werkt. En of spanning benut wordt om betere keuzes te maken in plaats van onder tafel verdwijnt.

Juist hier raken Talent, Teams en Leiderschap elkaar.

Talent bepaalt wat mensen kunnen bijdragen. Teamdynamiek bepaalt of die bijdragen elkaar versterken. Leiderschap bepaalt of richting en ruimte in balans blijven. Relatiekwaliteit is daarin geen zachte factor, maar een prestatievoorwaarde.

De kernvraag is dan ook:

Worden verschillen in jouw team op tijd besproken?

Of worden ze pas zichtbaar wanneer de samenwerking te veel begint te schuren?

Meer technologie, meer gedoe? Waarom teams juist nu gedoe-vaardig moeten worden





7

ALS DE DRUK OPLOOPT, ZIE JE PAS HOE HET SYSTEEM WERKT

WAT GEBEURT ER MET EEN TEAM WANNEER DE DRUK ECHT OPLOOPT?

De uitschakeling van Nederland tegen Marokko in het WK liet opnieuw zien hoe klein de marges op het hoogste niveau zijn. Interessant: zo'n wedstrijd zegt vaak minder over talent dan over gedrag onder druk.

Binnen LTP kijken we bij functioneren onder druk naar een eenvoudig principe: mensen vallen dan meestal niet terug op nieuw gedrag, maar juist op gedrag dat hen eerder succesvol maakte. Het voorkeursgedrag wordt sterker. En precies daardoor kunnen kwaliteiten doorschieten in ontsparingen.

Dat zie je niet alleen bij de individuele spelers, maar ook bij coaches en teams.

HET WK ALS VERGROOTGLAS

Het WK is misschien wel het meest zuivere experiment in teamfunctioneren onder druk dat er is. De omstandigheden zijn extreem: tijdsdruk, hoge verwachtingen, wisselende tegenstanders, onderlinge spanning, minimale voorbereidingstijd, onverwachte situaties, kritisch publiek.

En precies daardoor wordt versneld zichtbaar wat werkt én wat niet. Teams met uitzonderlijk talent kunnen alsnog vastlopen, terwijl teams zonder uitgesproken sterren juist boven zichzelf uitstijgen.

DE SCHADUWKANT VAN SUCCES

Het huidige Oranje wordt vaak gekenmerkt door rust, stabiliteit en zorgvuldigheid. Ook Ronald Koeman staat bekend om zijn bedachtzame stijl, waarbij risico's zorgvuldig worden afgewogen.

Dat zijn kwaliteiten. Totdat de druk toeneemt.



Want wat we dan zien, in het Nederlands elftal én in de organisaties die we adviseren: kwaliteiten schieten door in ineffectief gedrag, in de schaduwkant van wat normaal gezien goed werkt.

- De schaduwkant van zorgvuldigheid is voorzichtigheid.
- De schaduwkant van stabiliteit is behoudendheid.
- En de schaduwkant van controle is vasthouden aan wat eerder werkte, terwijl de situatie misschien iets anders vraagt.

Dat kon je terugzien in de wedstrijd tegen Marokko. Koeman veranderde wel degelijk het systeem. Hij bleef dus niet passief. Tegelijkertijd lijkt de onderliggende beweging vooral gericht op het bewaken van controle en zekerheid.

Precies daar wordt het interessant: niet de vraag óf iemand verandert onder druk, maar welk gedrag dan meer ruimte krijgt. Je zou kunnen zeggen dat bij Koeman de voorzichtigheid het heeft gewonnen van de aanvallende intentie. Een voorbeeld van hoe een kwaliteit onder druk zo dominant kan worden dat andere handelingsopties steeds minder zichtbaar worden.

ONDER DRUK ZIE JE NIET WIE JE BENT. JE ZIET WAAR JE OP VERTROUWT.

Het WK liet keer op keer zien dat verschillen tussen toptanden vaak klein zijn. Het onderscheid zit dan niet in kwaliteit, maar in het vermogen om kwaliteiten onder druk te blijven doseren. De creatieve speler die gaat forceren. De verantwoordelijke leider die alles wil controleren. Het hechte team dat te veel op elkaar blijft wachten. Of de voorzichtige coach die nog sterker gaat leunen op zekerheid.

Het zijn kwaliteiten die onder druk uitvergroot worden. Juist daarom zijn ontsporingen zo interessant: ze vertellen vaak meer over iemands kracht dan over iemands tekortkomingen.

DE LES VOOR ORGANISATIES

Ook in organisaties ontstaan problemen zelden doordat mensen niet goed genoeg zijn. Veel vaker zien we dat kwaliteiten onder druk te dominant worden. Betrokkenheid slaat om in bemoeizucht. Hoge standaarden in perfectionisme. Zelfvertrouwen in eigenwijsheid. Voorzichtigheid in risicomijding. Juist daarom is de interessantste vraag niet wie het meeste talent heeft.

**De vraag is: welke kwaliteiten worden groter wanneer de spanning toeneemt?
En herkennen mensen dat op tijd genoeg om bij te sturen?**

Want sterke prestaties vragen niet om minder druk. Ze vragen om het vermogen om onder druk flexibel te blijven. Om niet alleen te vertrouwen op je grootste kracht, maar ook toegang te houden tot ander gedrag wanneer de situatie daarom vraagt. Of, zoals het WK keer op keer liet zien: niet de afwezigheid van druk bepaalt succes, maar de manier waarop mensen ermee omgaan.

BOUW GEEN STERRENELFTAL. BOUW EEN PRESTATIE-ECOSYSTEEM.

Door deze hele whitepaper heen zien we steeds hetzelfde patroon terug. Succesvolle teams onderscheiden zich niet doordat ze op één onderdeel uitblinken. Niet door talent alleen. Niet door leiderschap alleen. Niet door een sterke cultuur alleen.

Prestaties ontstaan in de wisselwerking tussen talent, team en leiderschap. Juist daar ligt de belangrijkste les uit voetbal voor organisaties.

De verschillende hoofdstukken lieten dat steeds vanuit een andere invalshoek zien.

- Talent komt pas tot zijn recht wanneer persoon, rol en context op elkaar aansluiten.
- Teams presteren pas wanneer de mensen begrijpen wat de bedoeling is en daarbinnen zelf verantwoordelijkheid nemen.
- Leiders creëren condities waarin anderen kunnen presteren, in plaats van zelf het spel te spelen.
- Ondersteunende rollen zijn geen bijzaak, maar onderdeel van performance.
- Relatiekwaliteit bepaalt of verschillen productief worden gemaakt of juist tot frictie leiden.
- En onder druk wordt zichtbaar hoe goed het geheel werkelijk functioneert.



De conclusie is eigenlijk eenvoudig: sterke teams investeren niet alleen in mensen, ze investeren in het systeem waarin mensen samenwerken.

**Op de volgende pagina vind je de checklist:
hoe staat jouw team ervoor?**





DE CHECKLIST: HOE STAAT JOUW TEAM ERVOOR?

De inzichten uit deze serie laten zich uiteindelijk terugbrengen tot een aantal eenvoudige vragen.

TALENT

- ☐ Komen kwaliteiten en rollen goed overeen?
- ☐ Krijgen mensen voldoende ruimte om hun talent te benutten?
- ☐ Is duidelijk wat er van iedereen wordt verwacht?

TEAM

- ☐ Begrijpen mensen hoe hun werk samenhangt met dat van anderen?
- ☐ Spreken de teamleden elkaar aan, vragen ze elkaar om feedback?
- ☐ Zijn verschillen bespreekbaar voordat ze gaan schuren?

LEIDERSCHAP

- ☐ Is voor iedereen duidelijk waar het team naartoe werkt? Zijn rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen daarop aangesloten?
- ☐ Nemen professionals zelf verantwoordelijkheid voor de uitvoering?
- ☐ Geven leiders richting zonder het werk over te nemen?

ONDER DRUK

- ☐ Blijft samenwerking overeind wanneer het spannend wordt?
- ☐ Worden signalen tijdig gedeeld?
- ☐ Zijn besluitvorming en verantwoordelijkheden ook onder druk helder?

EN HOE BOUW JE ZO'N PRESTATIE-ECOSYSTEEM?

Er bestaat geen blauwdruk voor succesvolle teams. Maar de inzichten uit deze serie laten wel zien waar mensen elkaar versterken, en waar ze juist vastlopen. Dat begint met scherp zicht op drie vragen:

1. Komt talent daadwerkelijk tot zijn recht?
2. Versterken mensen elkaar in de samenwerking?
3. Creëert leiderschap de juiste balans tussen richting en ruimte?

Juist waar die drie elementen elkaar versterken, ontstaat duurzame performance. Waar één van de drie achterblijft, begint het systeem te haperen.

DE BELANGRIJKSTE LES

Misschien is dat wel de mooiste les van voetbal. Een goede leider hoeft niet zelf te scoren. Een goed team hoeft niet uit sterren te bestaan. En succes ontstaat zelden door één doorslaggevende factor.

De beste teams – op het veld én op de werkvloer – bouwen aan een prestatie-ecosysteem waarin talent, team en leiderschap elkaar versterken. Juist daardoor blijven zij functioneren wanneer de druk toeneemt.

De vraag is daarom niet alleen wíe er in je team zit.

De belangrijkste vraag is: helpt het systeem mensen om samen te presteren?

WAT KAN LTP BETEKENEN?

De inzichten uit dit onderzoek laten zien dat prestaties zelden door één factor worden bepaald. Niet door talent alleen. Niet door leiderschap alleen. En ook niet door een sterk team op zichzelf.

Prestaties ontstaan in de wisselwerking tussen talent, team en leiderschap.

Juist daarom kijken we bij LTP niet alleen naar individuen, teams of leiders afzonderlijk, maar naar de samenhang daartussen. We helpen organisaties inzicht te krijgen in de factoren die bepalen of mensen, teams en leiders daadwerkelijk tot hun recht komen.

Dat doen we onder andere met:

- assessments voor inzicht in talent, potentieel en ontwikkelmogelijkheden
- teamanalyses die samenwerking, besluitvorming en onderlinge dynamiek zichtbaar maken
- leiderschapsontwikkeling gericht op richting geven, eigenaarschap versterken en prestaties mogelijk maken
- datagedreven inzichten op team- en organisatieniveau

Zo maken we zichtbaar waar talent tot zijn recht komt, hoe teams samenwerken en besluiten nemen, waar verwachtingen, rollen en samenwerking elkaar versterken of juist blokkeren en welk leiderschap nodig is om prestaties duurzaam mogelijk te maken.

VAN INZICHT NAAR ONTWIKKELING

De inzichten uit deze serie ontstaan niet alleen vanuit onderzoek. We gebruiken ze dagelijks in onze begeleiding van organisaties, teams en leiders. Of het nu gaat om teamontwikkeling, leiderschapsvraagstukken, organisatieverandering of talentmanagement: steeds staat dezelfde vraag centraal:

Onder welke condities gaan mensen beter samenwerken en presteren?

Want uiteindelijk gaat het niet alleen om de vraag wie goed is, maar vooral om de vraag onder welke omstandigheden mensen samen excelleren.

Wat voetbal ons laat zien, is dat prestaties zelden het resultaat zijn van één individu. Ze ontstaan wanneer talent, team en leiderschap elkaar versterken. Dat geldt voor topsportteams. Dat geldt voor organisaties. En dat is precies waar wij organisaties bij helpen.

Benieuwd welke patronen in jouw team of organisatie bepalend zijn voor prestaties? We denken graag met je mee. Neem gerust contact op voor een verkennend gesprek.



Liza van der Most

L.vanderMost@ltp.nl / 06 - 29 46 95 93

Sander Danse

S.Danse@ltp.nl / 06 - 52 66 66 69

OVER DIT ONDERZOEK EN EEN DANKWOORD AAN DE TEAMS

Dit onderzoek is tot stand gekomen dankzij de medewerking van verschillende topteams uit de Eredivisie, zowel bij de mannen als de vrouwen. **We bedanken alle spelers, stafleden en betrokkenen voor hun openheid en bereidheid om bij te dragen aan dit onderzoek.** Juist die openheid maakt het mogelijk om patronen zichtbaar te maken die normaal gesproken onder de oppervlakte blijven.

OVER DIT ONDERZOEK

- Data verzameld met ontwikkelgerichte LTP-scans, ingevuld door spelers, staf en coach.
- Data geaggregeerd op teamniveau, geanalyseerd onder andere met LASSO-analyses.
- Voor inzicht in terugkerende combinaties van persoonlijkheidsvoorkeuren en gedragsvoorkeuren.
- Duiding van niet alleen individuele verschillen, maar juist samenhang tussen spelers, staf en rollen binnen het team.
- Zo ontstaat inzicht in hoe teams functioneren op thema's als rolverdeling, motivatie, samenwerking en leiderschap.

De inzichten sluiten aan bij bestaande psychologische literatuur, zoals onderzoek naar autonomie-support, coach-athlete relationships, servant leadership en transformationeel leiderschap. Daarmee ontstaat een consistente lijn tussen wat we in de data en onze teamcoaching zien en wat we uit onderzoek al weten over effectief functioneren van teams.

Tegelijkertijd gaat het nadrukkelijk om een eerste verkenning, gebaseerd op praktijkdata binnen deze specifieke context. Juist die combinatie van data, theorie en praktijk maakt het mogelijk om scherper te kijken naar de vraag die voor veel organisaties geldt: onder welke condities gaan mensen beter presteren?

Liza van der Most is consultant bij LTP, heeft gevoetbald bij AFC AJAX en FC Utrecht en is voormalig international van het Nederlands vrouwenvoetbalelftal, waar zij jarenlang op het hoogste niveau actief was.

In die periode maakte zij van dichtbij mee wat teams laat functioneren onder druk: duidelijke rollen, onderling vertrouwen en leiderschap dat richting geeft zonder het over te nemen. Met haar ervaring en uitgebreide netwerk binnen de voetbalwereld speelde zij een sleutelrol in het tot stand brengen van dit project en bracht zij clubs, spelers, staf en LTP samen.

Sander Danse is business lead Team & Organisatie bij LTP en werkt dagelijks met organisaties aan vraagstukken rond talent, teams en leiderschap. Hij helpt gedrag en teamdynamiek zichtbaar te maken en vertaalt data en psychologische inzichten naar concrete handelingsperspectieven voor leiders en teams.

Vanuit zijn achtergrond als psycholoog en sterke interesse in teamdynamiek kijkt hij ook naar sport met een ander perspectief. Waar veel mensen vooral spanning en spektakel zien, kijkt hij juist naar welke patronen bij het spel bepalend zijn voor succes.