



Van Tob- naar Topclub

De transformatie van Feyenoord met W.E.N.D.B.A.A.R. leiderschap

Viktor Steijger

In tijden van snelle en ingrijpende veranderingen is verandervermogen een essentiële competentie voor iedereen, zowel persoonlijk als professioneel. Dit vraagt om persoonlijk leiderschap en een flexibele mindset, vooral voor professionals, teams en leidinggevendenden die in hun loopbaan of organisatie met veranderingen te maken krijgen. Veranderingen worden vaak aangeduid met termen als 'transformatie' of 'transitie'. Coaches spreken liever over groei of ontwikkeling. In deze context kiezen we voor de koepelterm **verandering**: 'fundamentele en meetbare verandering in gedrag, cultuur, structuur en/of werkwijze binnen een loopbaan, team of organisatie.' Maar hoe verlopen succesvolle veranderprocessen? Welke fasen zijn te onderscheiden en is er een patroon in te herkennen?

Veranderingen duiden

Achteraf is een merkbare verandering als een beweging van 'A naar B' goed in te delen in verschillende fasen met duidelijke mijlpalen. Niet zozeer stappen in de zin van activiteiten, maar processtappen. We kunnen hiervan leren en deze inzichten toepassen wanneer we aan de vooravond van een verandering staan of er middenin zitten.

Uit diverse onderzoeken zijn verschillende veranderaanpakken gedestilleerd. De aanpak die hier beschreven wordt, is gebaseerd op onder andere het achtstappenplan van John Kotter (2002), Michael Pilarczyk (2020) en het model van de Transforma-

"Er is geen verandering in de comfortzone en geen comfort in de veranderzone." (Buit & Appelo, 2018)

tiespiraal uit het boek *Blij(f) wendbaar* (2021). Het resultaat is een structuur voor wendbaar leiderschap, gevat in het acroniem W.E.N.D.B.A.A.R., dat de acht groeistappen samenvat.

De 8 groei- en veranderstappen

Groei- en veranderstappen	
 W	1. Wakker worden
 E	2. Erkennen van de ongewenste situatie
 N	3. Neodenken
 D	4. Doel bepalen
 B	5. Blauwdruk uitdenken
 A	6. Avontuur durven aangaan
 A	7. Aflopen van gelopen koers
 R	8. Rotsvast maken



Afbeelding 1. De acht groei- en veranderstappen voor wendbaar leiderschap.
Bron: Van sluimeren naar sprankelen (2024).

Stap 1. De W van Wakker worden

In deze stap is het belangrijk om stil te staan, te vertragen en te reflecteren. Hoe sta je ervoor? Wat werkt goed en waar liggen de uitdagingen? Waar heb je last van? Hebben jullie nog steeds de juiste competenties? Wat komt er op je af en hoe bereid je je daarop voor? Het doel is om bewust te leren van het verleden en de lessen mee te nemen naar de toekomst.

Stap 2. De E van Erkennen van de ongewenste situatie

Erken wat er is en wat zich aandient. Sta stil bij de huidige situatie, analyseer en kijk in de spiegel. Verzamel feedback en wees niet bang om zwaktes te erkennen. Wat is jouw aandeel in de huidige situatie? Erkenning is de eerste stap naar verandering.

Stap 3. De N van Neodenken

Neem de regie en kies bewust een nieuwe richting met een positieve mindset. Ruim niet-helpend en reactief gedrag op. Kies voor proactieve denkwijzen en verzamel een dreamteam om je heen. Mindset is alles, en een nieuwe manier van denken is essentieel voor verandering.

Stap 4. De D van Doel bepalen

Een intentie zonder concrete doelen is gedoemd te mislukken. Stel duidelijke, meetbare doelen. Door je doelen SMART te maken, vergroot je de kans op succes. Verdeel je doelen in haalbare tussendoelen en zorg voor een scherpe focus.

Stap 5. De B van Blauwdruk uitdenken

Werk een strategie uit, een marsroute naar je doel.

Koppel logische acties aan je strategie en bereid je goed voor. Begin met het uitvoeren van deze acties, ook al ben je er nog niet volledig klaar voor. Zelfvertrouwen groeit met de eerste stappen.

Stap 6. De A van Avontuur durven aangaan

Ga op avontuur en doorleef je acties. Experimenteer en leer van wat werkt. Fouten maken is een onderdeel van het proces. Blijf uit je comfortzone stappen, want dat is waar echte groei plaatsvindt.

Stap 7. De A van Aflopen van gelopen koers

Evaluatie is essentieel. Sta regelmatig stil bij de voortgang en stel jezelf de vragen: Wat werkt al? Waar wil ik meer van? Vermijd negatieve benaderingen en richt je op positieve en oplossingsgerichte evaluaties.

Stap 8. De R van Rotsvast maken

Veranker nieuwe gedragingen, systemen en structuren om terugval in oude gewoontes te voorkomen. Borg de verandering in beleid en procedures, zodat deze structureel wordt en niet slechts tijdelijk.

Hieronder een concreet en herkenbaar voorbeeld van de eredivisieclub Feyenoord, die recent als organisatie een intrigerend en succesvol veranderproces doormaakte.

Situatieschets Feyenoord

"Feyenoord supporter ben je niet voor je lol" is de legendarische uitspraak van cabaretier en zanger Gerard Cox. Ofschoon in één adem genoemd met de topclubs Ajax en PSV was Feyenoord sinds de gloriejaren in de beginjaren '70 vanaf de jaren '80 verworpen tot een roemrijke volksclub, levend in het glorieverleden, bestuurd door emotie, met bestuurders en supporters die zich vastklampen aan tradities, herinneringen en hoop.

Op de transfermarkt werden jarenlang belabberde resultaten behaald. De gemiddelde transferwaarde van Feyenoord-spelers tot 2021 was doorgaans veel lager dan die van Ajax- en PSV-spelers. Geschatte

gemiddelde transferwaarden lagen vaak tussen de € 3 miljoen en € 7 miljoen per speler. Sterspeler Berghuis vertrok in de zomer van '21 naar de aartsrivaal voor een prikkie van € 5,5 miljoen. Ook de jeugdopleiding verbleekte bij die van AZ, PSV en Ajax. Het scoutingsbeleid rammelde. Criticasters noemden het 'bord-op-schoot-bij-Studio Sportscouting'. Aankopen werden jarenlang als 'redders in een rampgebied' aangekondigd. Vanuit de landende helikopter in de Kuip waren zij de ogenschijnlijke missende stukjes – om al gauw het verkeerde puzzelstukje te blijken. Of scherper gesteld: geen topaankoop, maar een flagrante miskoop. Lucas Pratto, is daar een recent en schrijnend voorbeeld van in 2021.

**Een verandering doet men niet even.
Je kunt een verandering – soms wel
van jaren – achteraf reconstrueren.**

Af en toe waren er successen, uitschieters en topmomenten in 1993, 1999, 2002 en 2017. Maar nooit structureel. En als het weer eens misging, bepaalde de mediadruk weer de volgende opportunistische kunstgreep en was de onrust gauw gesust met een typische nieuwe trainer, een *usual suspect* met zogenaamd no-nonsense Feyenoord-dna, uiteraard passend bij de rauwe volksmentaliteit, zoals Gertjan Verbeek, Mario Been of Dick Advocaat. Er vond een herhaling van zetten plaats. Het was een club die structureel een beter imago had dan de intrinsieke kenmerken van een topclub.

Hieronder in retrospectief de strategische herijking rond de periode 2021, beschreven in een denkbaar transcript. Steeds voorafgegaan door een voorbeeld-coachvraag (CV).

**W****WAKKER WORDEN:****CV: Hoe staan jullie er nu voor?**

"We lopen achterop, zijn gedateerd, hebben een oud en versleten stadion, ons transferbeleid is steeds 'a shot in the dark', topjeugd komt weinig of niet structureel door op het hoofdveld in de Kuip."

**E****ERKENNING VAN DE ONGEWENSTE SITUATIE:****CV: Wat is jullie eigen aandeel in deze ongewenste situatie?**

"We leven eerlijk gezegd in het verleden. Hebben al onze hoop gemikt op het nieuwe stadion, als ware het een toverstok. We hebben Amerikaanse consultants van Sportsology ingehuurd die ons een confronterende spiegel voorhielden. Onze BVO is 'doordesemd' met amateurisme en conservatisme. We hebben geen plan, geen moderne visie, geen aanpak voor structureel succes. We moeten echt naar een next level."

**N****NEO-DENKEN:****CV: Welke mindset 2.0 hebben jullie in essentie nodig?**

"Amateurisme is passé. Tijd voor topsportklimaat. Tijd om een moderne en absolute topclub te worden. Elke dag beter dan gisteren worden. In alle bedrijfsonderdelen, posities, facetten en geledingen. Op en rondom het veld."

**D****DOEL BEPALEN:****CV: Welke heldere, concrete en inspirerende doelen kunnen jullie benoemen en prioriteren?**

"Waarde op het veld creëren, elk jaar 1-2 jeugdtoppers in de A-selectie laten doorstromen, één kampioenschap per drie jaar, elk jaar minimaal deelname aan de voorronde CL en bij de laatste vier clubs in de beker eindigen."

**B****BLAUWDRIJK BEPALEN:****CV: Welke strategie gaat jullie daarbij helpen?**

"In de kern een toptalentstrategie: de juiste persoon op de juiste plek. Bij de technische staf. De beste persoon in zijn soort binnen onze financiële mogelijkheden (zoals Arne Slot). Een trainer is daarbij een verschilmaker en vliegwiel. Maar zeker ook bij de scoutingafdeling. Bij de jeugdopleiding. Maar ook bij de facilitaire organisatie, zoals koks, kantoorpersoneel bij marketing, sales en communicatie, fysiotherapeuten, dokters, performance trainers, video- en data-analisten. Daarnaast een nieuwe voetbalhuisstijl die voortborduurde op onze volkscultuur, maar wel verrijkt met modern topvoetbal. Dus werkvoetbal met een aanvallende, aantrekkelijke en dominante speelstijl uitgevoerd door spelers met topconditie en winnaarsmentaliteit."

**A****AVONTUUR DURVEN AANGAAN:****CV: Welke speerpunt en nieuwe aanpak kiezen jullie als eerste?**

“Voor het eerst in onze recente geschiedenis durven we echt een andere type coach aan te stellen die een diametraal andere speelstijl voorstaat dan alle coaches voorheen. Waar we eerst opportunistisch, verdedigend of werkvoetbal hadden, gaan we nu uit van balbezit, initiatief, dominantie met nieuwe spelprincipes. We zullen ongetwijfeld veel weerstand krijgen van ons conservatieve bolwerk. Innovatie moet hopelijk wel samengaan met tijdig succes. Daarbij moeten we onze rug recht gaan houden bij de eerste zuchtjes tegenwind. Die nieuwe huisstijl willen we niet alleen zien op het veld in de Kuip, maar ook bij de jeugdtrainers, scouts, jeugdspelers, en daar willen we de aankopen op selecteren en opleiden. Dat vertalen we in performance programma’s (fysieke conditie), voedingspatroon op maat, data- en video-analyse van spelers die in dat functieprofiel passen. Door topvoetballers zelf op te leiden en te scouten, gaan we waarde op het veld creëren, waardoor we ook op de transfermarkt en met de inkomsten van de Champions League eindelijk succesvol gaan worden.”

**A****AFLOPEN VAN DE GELOPEN KOERS****CV: Waar moeten jullie bijsturen?**

“Allereerst zien we in de zomer van 2024 dat we hier en daar nog een kruideniersmentaliteit hebben en financieel te behoedzaam zijn. We hebben ruim € 80 miljoen opgehaald in de Champions League, de transfer van Mats Wieffer en het vertrek van trainer Arne Slot. We zouden ook eigenlijk ondernemender en slagvaardiger moeten acteren op de transfermarkt. Durven te investeren in spelers aan de bovenkant van de selectie, die direct een versterking zijn op het veld in plaats van habbekrats-aankopen die niet meteen *plug and play* zijn of het verschil maken. Met verantwoord risico. We zijn eerlijk gezegd te voorzichtig en feitelijk niet helemaal geslaagd in de laatste twee transferperiodes. We hebben ook een paar miskleunen gehad met aankopen die voor de Champions League en de top van de eredivisie matige tot zwakke spelers bleken. Hierdoor zijn we met een gemankeerde selectie aan de laatste twee seizoenen begonnen. PSV koos in de zomer 2023 wel voor de vlucht naar voren en opereerde al in de bestuurskamer en op het veld slagvaardig en legde daarmee de basis voor het kampioenschap in 2024. Tenslotte is onze BVO-organisatie nu nog te afhankelijk van de Algemeen Directeur die een zware, maar ook onhandige dubbelrol heeft met de tweede functie van Technisch Directeur. Deze club heeft de opgave minder afhankelijk te worden van een directeur en een trainer en om juist onafhankelijker en duurzaam te presteren op alle organisatievlakken, gebaseerd op strategisch beleid, verantwoord ondernemerschap en structuur.”

**R****ROTSVAST MAKEN:****CV: Hoe gaan jullie dit beleidsmatig, organisatorisch en operationeel vasthouden?**

“We hebben alle next level plannen geborgd in beleidsplannen waarbij we alle afdelingen en

disciplines, zoals technisch beleid, scouting, opleiding en facilitaire dienst hebben verankerd in ons organisatieplan met een beleidscyclus van steeds één jaar. Elk jaar evalueren we met toezichthouders en externe consultants en elk half jaar houden alle afdelingen een heisessie. En elke week is er terugkerend overleg. In essentie hebben we onze kracht van samenwerken versterkt door goed, terugkerend en structureel overleg, zodat we vanuit een koers werken. Zonder rigide te worden, maar vooral wendbaar te blijven."

Dit is een geïmagineerde dialoog tussen de teamcoach en leiders/bestuurders/beleidsspelers, gebaseerd op mediabronnen: AD, VI Pro, Feyenoord Magazine, Ziggo Sport, transfermarkt.nl en NOS en verder bewerkt.

Slotbeschouwing

Dit strategische handvat is ook goed bruikbaar voor disruptieve veranderingen op het gebied van bijvoorbeeld technologie, klimaat, demografie, arbeidsmarkt, gezondheidszorg en voedselvoorziening. De transities waar de maatschappij en organisaties nu voor aan de lat staan leiden tot fundamentele veranderingen en vereisen nieuwe kennis en kunde van leiders, teams en medewerkers. Er is hier een casus van een bekende voetbalorganisatie uitgewerkt met het W.E.N.D.B.A.A.R.-instrument, dat wij zien als een strategische verandermethodiek en die we ook vaak inzetten als praktische en activerende werkvorm op een coach-, team- of heisessie.

Het staat ook beschreven in ons recente boek *Van Sluimeren naar Sprankelen* (2024). Daarbij nemen we kritisch in ogenschouw: 'een verandering doet men niet even' – de coachee niet, het team of het directie-team dat je begeleidt niet en al helemaal niet met een quick fix-mentaliteit. Maar je kunt wel een verandering – soms wel van jaren – achteraf reconstrueren, zelfs met retrospectie in script uitwerken. Zo worden acht processtappen van verandering zichtbaar. Met deze 'ex post'-kennis verwerkt in een strategisch en procesmatig instrument, kan de coachee, het team, de directie of het bestuur het traject nu ook beter 'ex

ante' (vooraf) of tijdens de verandering duiden en sturen. Dat betekent een beoogde ambitie, droom of verlangen imagineren en met het einde voor ogen naar het heden 'terug plannen'. En daarmee binnen de cirkel van invloed regisseren. Met het besef: 'Er is geen verandering in de comfortzone en geen comfort in de veranderzone.' Of in voetbaltermen: 'Om nog meer in balbezit te komen' en 'de aanval is de beste verdediging'. ■

Referenties

- Buit, A., & Appelo, M. (2024). *Red de Alfawolf: Zachte leiders maken stinkende wonden*. Boom.
- Kotter, J.P., & Cohen, D.S. (2002). *The heart of change: Real Life Stories Of How People Change Their Organizations*. Harvard Business School Press.
- Pilarczyk, M. (2020). *Master your mindset: Leef je mooiste leven*. Invictus Publishing.
- Steijger, V., Steijger, E., Steijger, S., & Janssen van 't Veld, A. (2021). *Blij(f) Wendbaar: Bevoegen aan het werk met jezelf, je team en je organisatie*. Boom.
- Steijger, V., Steijger, E., Steijger, S., & Janssen van 't Veld, A. (2024). *Van Sluimeren naar sprankelen*: Pak de regie in de 24/7 ratrace. Kloosterhof BV



Viktor Steijger (1973) is, samen met broer en compagnon, Stephen al ruim 23 jaar trainer, (team)coach en medeoprichter van Optimaal Talent BV. Het is zijn missie om mensen, teams en organisaties te helpen sprankelen en weg uit de sluimerstand te houden. Stephen en Viktor hebben met hun drielingbroer Erik Steijger zeven boeken geschreven over talentontwikkeling, teamcoaching, leiderschap, duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, werkgeluk en ratrace management. www.optimaal-talent.nl

Als je kiest voor **inhoud.**



Viktor, Stephen en Erik Steijger, Arjan Jansen van 't Land **Van Sluimeren naar Sprankelen**

Kom aan het stuur om jezelf of je team naar nieuwe hoogten te tillen! Dit boek wijst je de weg! In een wereld vol uitdagingen die constant in beweging is, zijn onze eigen innerlijke kompas en leiderschapsvaardigheden van onschatbare waarde. Dit boek onthult de geheimen van effectief persoonlijk leiderschap, duurzame vitaliteit en klinkende resultaten.

Edger Gubbels **Competent**

Wil jij een ander competent maken?
Dan is dit hét DOE-boek voor jou!

Voor managers, trainers, teams, docenten, coaches, hrm'ers, studenten en anderen die aan de slag willen met het verbeteren van competenties is er nu dit praktische boek met 53 competentie-ontwikkelkaarten.



Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: coachboeken.nl



www.kloosterhof.nl