



Universiteit Utrecht



20-06-2022

# Talenten? *Potentials* met de juiste *mindset*!

EEN ONDERZOEK NAAR DE INZET VAN  
TALENTMANAGEMENT BIJ BETAALD VOETBAL  
ORGANISATIES

CHRISTIAN DE VISSER (9593217)

ONDERZOEKSSEMINAR

MASTER SPORTBELEID EN SPORTMANAGEMENT

UNIVERSITEIT UTRECHT

BESTUURS- EN ORGANISATIEWETENSCHAPPEN (USBO)

AANTAL WOORDEN: 23.563

BEGELEIDER: DR. J. VAN DER ROEST

TWEEDE BEOORDELAAR: PROF. DR. M. VAN BOTTENBURG



Universiteit Utrecht



## Woord vooraf

Voor u heeft u de scriptie “Talenten? *Potentials* met de juiste *mindset*?” Een onderzoek naar de manier waarop betaald voetbalorganisaties talentmanagement toepassen op hun talentvolle jonge profvoetballers en hoe dit bij de strategie van deze organisaties past. Via de *best practices* op het gebied van talentmanagement binnen het betaalde voetbal bij drie betaald voetbalorganisaties is ondervonden wat de beste manier is om het talentmanagement in te zetten en hoe dit valt te koppelen aan de strategie van een organisatie.

Dit onderzoek is geschreven als afstudeerscriptie voor de master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht. Gedurende de twee jaar van deze masteropleiding heb ik tevens stagegelopen bij de KNVB. Deze stageplek heb ik als bijzonder leerzaam ervaren en ik kijk terug op een prettige tijd bij deze organisatie. Ik hoop dat ik met mijn werkzaamheden een bijdrage heb kunnen leveren aan de ontwikkeling van het jeugdvoetbal bij betaald voetbalorganisaties en in het bijzonder het project ‘Talentenmonitor’ in de afgelopen twee jaar verder te hebben geholpen. Het onderwijs van de USBO heeft hier ook een waardevolle bijdrage aangeleverd. De colleges hebben veel inzicht verzorgd over verschillende sportkwesties en ik heb geleerd om vanuit meerdere invalshoeken naar deze kwesties te kijken.

Ten eerste zou ik graag mijn scriptiebegeleider Jan-Willem van der Roest willen bedanken voor zijn bijdrage aan dit onderzoek. Ik heb de feedbackgesprekken altijd ervaren als prettig en constructief. Jan-Willem wist altijd een goede sfeer te creëren en zijn eerlijke kijk op de inhoud van het onderzoek heeft mij altijd goed verder kunnen helpen.

Ook zou ik mijn collega’s binnen de projectgroep Talentenmonitor willen bedanken. Zij hebben mij in het begin op weg geholpen, ook in het delen van de contacten voor interviews. Daarnaast heb ik altijd de ruimte gekregen om aan mijn onderzoek te werken doordat taken van me zijn overgenomen. Dat is heel erg gewaardeerd.

Daarnaast zou ik graag de respondenten binnen dit onderzoek willen bedanken. Ik ben bij drie betaald voetbalorganisaties, online of fysiek, hartelijk ontvangen en de respondenten stonden er erg voor open om mij te helpen met mijn onderzoek. Zonder deze respondenten was het niet gelukt.

Tot slot zou ik graag van deze gelegenheid gebruik willen maken om mijn familie en vrienden te bedanken. Velen van hen hebben als klankbord gefunctioneerd binnen het onderzoeksproces en/of hebben de tijd genomen om mij van feedback te voorzien, mijn vriendin in het bijzonder, die altijd betrokken is geweest bij het proces van mijn scriptie.

Na deze woorden van dank rest mij niets dan u veel leesplezier toe te wensen!

Christian de Visser – Nijmegen, 20 juni 2022



Universiteit Utrecht



## Samenvatting

Deze scriptie doet verslag van een onderzoek naar de inzet van talentmanagement bij betaald voetbalorganisaties. Uit onderzoek is gebleken dat het negatieve gevolgen kan hebben voor een voetballer om op jonge leeftijd een transfer naar het buitenland te maken. Dit resulteert uiteindelijk in een mindere carrière op basis van speeltijd in het eerste elftal van een betaald voetbalorganisatie. Om ervoor te zorgen dat een talentvolle voetballer bij zijn huidige club wil blijven, dient een betaald voetbalorganisatie een aantrekkelijke werkgever te zijn voor haar talenten. Talentmanagement kan betaald voetbalorganisaties hierbij helpen.

Dit onderzoek dient inzicht te verkrijgen in praktijken op het gebied van talentmanagement binnen betaald voetbalorganisaties. Er wordt in dit onderzoek gekeken naar de *fit* tussen talentmanagement en de strategische visie van de betaald voetbalorganisaties. Dit heeft tot de volgende hoofdvraag geleid:

Welke talentmanagementpraktijken worden door BVO's ingezet om jonge profvoetballers te begeleiden en in hoeverre passen deze praktijken bij de strategische visie van de BVO's?

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag hebben er bij drie betaald voetbalorganisaties interviews plaatsgevonden over talentmanagement en de strategische visie. De belangrijkste bevindingen vanuit dit onderzoek zijn dat talentmanagement vooral gaat om de ontwikkeling van de juiste *mindset* voor een speler met potentie. Betaald voetbalorganisaties proberen het talent hierin te ondersteunen door extra aandacht en speeltijd. Op die manier krijgen talenten de kans in het eerste elftal en kunnen zij met doorverkoop na hun doorbraak een verdienmodel vormen voor de betaald voetbalorganisatie. Dit werkt alleen als er interne en externe consensus is over talentmanagement.

Vanuit deze bevindingen is aanbevolen aan betaald voetbalorganisaties om te zoeken naar een raakvlak tussen de voetbalvisie en de verdere strategie van de organisatie. Tot slot heeft dit onderzoek ook aanbevelingen voor de KNVB opgeleverd. Dit betreft scholing op talentmanagementgebied en het creëren van een platform voor samenwerking tussen betaald voetbalorganisaties.



# Inhoudsopgave

<b>Woord vooraf</b> .....	<b>1</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>3</b>
<b>Begrippenlijst</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>6</b>
1.1. <i>Aanleiding</i> .....	6
1.2. <i>Probleemstelling</i> .....	7
1.2.1. Talentmanagement.....	8
1.2.2. Proces van talentmanagement .....	9
1.3. <i>Doel- en vraagstelling</i> .....	9
1.4. <i>Relevantie</i> .....	10
1.4.1. Maatschappelijke relevantie.....	10
1.4.2. Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.5. <i>Leeswijzer</i> .....	11
<b>2. Theoretisch kader &amp; literatuurstudie</b> .....	<b>12</b>
2.1. <i>Talent</i> .....	12
2.2. <i>Proces van talentmanagement</i> .....	12
2.2.1. TM-strategie .....	13
2.2.2. TM-implementatie.....	14
2.2.3. Interpretaties en reacties van medewerkers.....	15
2.2.4. Indirecte gevolgen van TM-implementatie .....	16
2.3. <i>Fit</i> .....	16
2.3.1. Horizontale <i>fit</i> .....	16
2.3.2. Verticale <i>fit</i> .....	17
2.3.3. <i>Fit</i> met interne context .....	18
2.3.4. <i>Fit</i> met externe context.....	19
<b>3. Methodologisch kader</b> .....	<b>20</b>
3.1. <i>Methodologische invalshoek</i> .....	20
3.2. <i>Dataverzameling: semigestructureerde interviews</i> .....	21
3.3. <i>Data-analyse</i> .....	22
3.4. <i>Betrouwbaarheid</i> .....	22



3.5. Validiteit .....	23
<b>4. Resultaten .....</b>	<b>24</b>
4.1. Basiselementen van spelersbegeleiding .....	24
4.2. Wie zijn de talenten en hoe wordt er met ze omgegaan? .....	25
4.2.1. Talentidentificatie .....	25
4.2.2. Mindset.....	27
4.2.3. Extra aandacht voor <i>high potentials</i> .....	28
4.2.4. Het talent in een team .....	29
4.3. TM als verdienmodel .....	31
4.3.1. Verantwoordelijkheid TM-strategie .....	31
4.3.2. Opleiding als levensader.....	31
4.3.3. Typische werknemer.....	34
4.4. Beleidsissues .....	35
4.4.1. Conflicterende belangen .....	35
4.4.2. Faciliteiten.....	36
4.4.3. Ouders en zaakwaarnemers: buiten de deur houden of samenwerken? .....	37
4.4.4. Overige invloeden.....	38
4.5. Een transfer: is het tegen te houden? .....	39
<b>5. Analyse.....</b>	<b>42</b>
5.1. Mindset cruciaal in definiëring talent.....	42
5.2. Investerings in en rendement van het talent .....	43
5.3. Andere invloedrijke TM-factoren.....	48
<b>6. Conclusie.....</b>	<b>51</b>
<b>7. Aanbevelingen.....</b>	<b>54</b>
7.1. Aanbevelingen voor de praktijk .....	54
7.2. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	54
<b>8. Reflectie .....</b>	<b>56</b>
<b>9. Bibliografie.....</b>	<b>57</b>



## Begrippenlijst

- **Betaald Voetbal Organisatie (BVO):** BVO's zijn KNVB-gelicentieerde voetbalclubs die uitkomen in de Eredivisie of de Keuken Kampioen Divisie. BVO's moeten zich op sportieve gronden kwalificeren, maar moeten ook aan financiële, juridische, organisatorisch/administratieve en infrastructurele randvoorwaarden voldoen. Deze randvoorwaarden zijn omschreven in KNVB-licenties (KNVB, 2022);
- **Human Resource Management (HRM):** strategische beslissingen die te maken hebben met beleid en de praktijk, die de relatie vormen op de werkvloer en zijn gericht op het bereiken van bepaalde doelen (Boselie, 2014);
- **Jonge profvoetballers:** hiermee worden spelers bedoeld die als voetballer actief zijn bij een BVO met een leeftijd van 15 tot en met 21 jaar. Hiermee worden dus spelers bedoeld die toegestaan zijn om een profcontract aangeboden te krijgen (KNVB, 2022);
- **Talentmanagement (TM):** handelingen en processen die betrekking hebben op het aantrekken, identificeren, ontwikkelen, betrekken, behouden en inzetten van talenten die van waarde kunnen zijn voor een organisatie (Gallardo-Gallardo, Thunnissen & Scullion, 2020). Binnen TM is er sprake van een organisatie brede focus op het aantrekken en behouden van menselijk talent, maar ook een natuurlijke doorstroom van medewerkers naar hogere functies binnen dezelfde organisatie (Lewis & Heckman, 2006).



Universiteit Utrecht



## 1. Inleiding

In het eerste hoofdstuk van dit onderzoek wordt beschreven wat de aanleiding is, wat de probleem-, vraag- en doelstelling is en wordt er een leeswijzer gegeven voor de rest van het onderzoek.

### 1.1. Aanleiding

#### *Transfers jonge profvoetballers*

In 2020 verscheen er in het tijdschrift Voetbal International een lijst met Nederlandse voetballers die tussen 2010 en 2020 op minderjarige leeftijd een transfer hebben gemaakt naar een buitenlandse betaald voetbalorganisatie (VI, 2020). Op de lijst stonden bijvoorbeeld spelers die nooit voor de club gedebuteerd zijn waar ze destijds een transfer naartoe hebben gemaakt, zoals Kyle Ebecilio, die in 2010 op zestienjarige leeftijd van Feyenoord naar Arsenal F.C. vertrok (VI, 2020). Ook waren er spelers op de lijst te vinden, bij wie het wel gelukt is om te spelen voor het eerste elftal van de club waar ze naartoe vertrokken zijn, zoals Nathan Aké, die in 2011 op zestienjarige leeftijd een transfer maakte van Feyenoord naar Chelsea F.C. en later interlandspeler van het Nederlands elftal zou worden (VI, 2020). Voor buitenlandse clubs is het gunstig om Nederlandse spelers op een jonge leeftijd aan te trekken en door te ontwikkelen. Het is een eenmalige investering en de jaarlijkse kosten om trainingen te verzorgen zijn per speler relatief laag, omdat ze gebruik maken van reeds bestaande faciliteiten (Van Looveren, Balliauw & Vujić, 2020). Hierdoor hoeven clubs minder geld uit te geven om talent te genereren voor het eerste elftal, omdat het aantrekken van meer ervaren en daarom duurdere spelers overbodiger is (Di Minin et al., 2014; Paché & Ika, 2016).

Door het Bosman-arrest, dat in 1995 is geweest, kunnen spelers vrijer bewegen tussen clubs. Het arrest houdt in dat spelers vrij zijn om te gaan en staan waar ze willen, nadat hun contract is afgelopen (Pouyandekia & Memari, 2021). Dit heeft ervoor gezorgd dat spelers makkelijker een transfer kunnen maken naar een andere club. Hierdoor zijn spelers in staat naar het buitenland te vertrekken en kunnen buitenlandse spelers makkelijker naar een Nederlandse betaald voetbalorganisatie komen. Naar aanleiding van het Bosman-arrest heeft de *Union of European Football Associations* (UEFA) de zogenaamde *homegrown*-regel ingevoerd voor haar internationale competities en nationale bonden geadviseerd dit ook te doen (Vermeire, 2018). Door deze regels moeten clubs die deelnemen aan UEFA-competitie, minimaal acht spelers in hun selectie van 25 hebben die voor een periode van drie jaar, tussen 15 en 21 jaar, zijn opgeleid bij de club waarvoor ze in de UEFA-competitie willen uitkomen (UEFA, 2014). Deze regel heeft een averechtse werking gehad. In plaats van dat clubs meer zijn gaan focussen op hun eigen jonge profvoetballers, hebben er meer transfers van jonge profvoetballers plaatsgevonden dan voorheen, omdat grote clubs de spelers nu op jongere leeftijd naar de club halen, zodat ze tijd hebben om nog aan de *homegrown*-regel te voldoen (Littlewood, Mullen & Richardson, 2011).

Uit onderzoek van Vermeire (2018) is gebleken dat voetballers die op jonge leeftijd vertrekken naar het buitenland, uiteindelijk een minder succesvolle carrière hebben. Dit is gebaseerd op



Universiteit Utrecht



uiteindelijke speeltijd in het eerste elftal van een professionele voetbalclub en afgezet tegen spelers die langer in een nationale competitie van het eigen land spelen en met meer ervaring naar het buitenland vertrekken. Een speler vertrekt naar een onbekende omgeving en is het altijd maar afwachten hoe een speler bij een dergelijke topclub wordt begeleid. Begeleiding vanuit een club is voor een jonge speler dus van groot belang. De manier waarop een speler begeleid wordt, kan bepalend zijn, aangezien spelers onzekerheid kunnen hebben over eigen prestaties ten opzichte van die van anderen (Egilsson & Dolles, 2017). Dit roept de vraag op welke methodes Nederlandse BVO's inzetten om hun jonge profvoetballers te behouden, zodat ze zich langer in hun eigen omgeving zouden kunnen ontwikkelen.

## **1.2. Probleemstelling**

Als spelers doorbreken bij het eerste elftal van hun club, kunnen zij van grote waarde zijn. Spelers zijn voor een voetbalclub namelijk niet alleen de belangrijkste verbindende factor met hun supporters, maar vormen ook belangrijk kapitaal voor de club (Emery, 2010; Salzarulo et al., 2012; Tunaru et al., 2005). Een manier om de in- en uitstroom van spelers te beïnvloeden is het ontwikkelen van een lange termijnplanning binnen een jeugdopleiding wat betreft talentprogramma's (Pouyandekia & Memari, 2021). Deze talentprogramma's houden in dat BVO's ervoor kiezen om veelbelovende spelers op jongere leeftijd te identificeren en deze spelers intensiever op te leiden dan clubs waar dergelijke programma's niet worden ingezet. Intensieve opleiding wordt bijvoorbeeld gedaan door middel van gespecialiseerde trainingsprogramma's, waardoor spelers zich beter ontwikkelen en de zogenaamde sportieve en financiële staat van een voetbalclub in ontwikkeling blijft (Vaeyens et al., 2006). Met de sportieve staat van een voetbalclub worden antropometrische, fysiologische en motorische vaardigheden van spelers bedoeld, die een positieve bijdrage leveren aan de prestaties van een voetbalclub (Vaeyens et al., 2006). Deze prestaties kunnen ook leiden tot financieel gewin, zowel qua spelersverkoop als inkomsten uit prestaties. Samen vormt dit dus de sportieve en financiële staat van een BVO.

Een transfer voor een jonge profvoetballer kan ertoe leiden dat na de transfer factoren als verminderd zelfvertrouwen en een competitieve omgeving kan zorgen voor minder kansen op speeltijd voor de speler. Bovendien blijkt een jonge speler vaak minder in staat om de gekregen kansen om zich te ontwikkelen te benutten (Poli, Ravenel & Besson, 2016). Ook is een jeugdtransfer op financieel vlak vaak slechts gunstig op de korte termijn (Van Looveren, Balliauw, Vujić, 2020). Het inkomen van een voetballer wordt voornamelijk tussen de leeftijd van 23 en 33 jaar verdiend en beter ontwikkelde voetballers verdienen uiteindelijk meer dan spelers die kiezen voor opbrengsten op de korte termijn (Antonietti, 2006). Toch maken jonge profvoetballers regelmatig transfers en vaak resulteert dit erin dat deze spelers onvoldoende speeltijd krijgen in een eerste elftal, een aspect dat noodzakelijk blijkt te zijn om je goed te kunnen ontwikkelen en op latere leeftijd een hoger inkomen te kunnen genereren (Poli, Ravenel & Besson, 2016).

Hieruit kan geconcludeerd worden dat het voor een jonge profvoetballer in veel gevallen gunstiger is om bij de club te blijven waar hij is opgeleid. Om de kans te vergroten dat de speler deze keuze





Universiteit Utrecht



maakt, dient de BVO een aantrekkelijke werkgever te zijn voor de speler. Interessant hierin is om te onderzoeken hoe en in welke mate een BVO een speler kan ondersteunen en begeleiden, aangezien dit de elementen zijn die maken dat een BVO een aantrekkelijke werkgever kan zijn voor een speler. Het kan leiden tot een betere band tussen BVO en speler en het kan ervoor zorgen dat een speler verstandigere keuzes maakt op transfergebied, waardoor hij, op basis van speeltijd in het eerste elftal van een BVO, een succesvollere carrière kan hebben. Een tool om dit kracht bij te zetten is door *Human Resource Management* (HRM), personeelsbeleid, te implementeren en vanuit deze benadering spelers te begeleiden (Pouyandekia & Memari, 2021).

### 1.2.1. Talentmanagement

Personeelsbeleid, in het geval van een BVO spelersbeleid, is van belang voor de prestaties van een BVO (Pouyandekia & Memari, 2021). Spelers kunnen een inkomstenbron vormen voor BVO's, ook gezien de commercialisering van het voetbal (Lord, 2018). Er zijn verschillende *Human Resource Management* (HRM) tools om personeelsbeleid vorm te geven binnen het voetbal. HRM kan omschreven worden als strategische beslissingen die te maken hebben met beleid en de praktijk, die de relatie vormen op de werkvloer en zijn gericht op het bereiken van bepaalde doelen (Boselie, 2014). Talentmanagement (verder TM) is een nieuwere stroming binnen HRM (Pouyandekia & Memari, 2021). TM kent binnen de wetenschap meerdere definities. In dit onderzoek wordt TM gedefinieerd als handelingen en processen die betrekking hebben op het aantrekken, identificeren, ontwikkelen, betrekken, behouden en inzetten van talenten die van waarde kunnen zijn voor een organisatie (Gallardo-Gallardo et al., 2020). Binnen TM is er sprake van een organisatiebrede focus op het aantrekken en behouden van menselijk talent, maar ook een natuurlijke doorstroom van medewerkers naar hogere functies binnen dezelfde organisatie (Lewis & Heckman, 2006). Aangezien spelers een inkomstenbron kunnen vormen voor BVO's, zijn ze van grote waarde. Om deze talenten op een goede manier te managen, moet er maatwerk worden geleverd per niveau van het talent, maar ook qua achtergrond verschillen talenten van elkaar, wat ook om maatwerk vraagt (Lewis & Heckman, 2006). Binnen TM maken clubs voornamelijk gebruik van talentidentificatie (TID) en *talent development* (TDE) (Pouyandekia & Memari, 2021). TID is een langetermijnproces waarbinnen spelers op vroege leeftijd als veelbelovend worden bestempeld. BVO's investeren in een talent en zorgen ervoor dat de speler groeit en zich goed kan ontwikkelen bij de club, de fase van TDE. Op de langere termijn kunnen goed ontwikkelde spelers namelijk voor inkomsten zorgen voor een BVO (Pouyandekia & Memari, 2021). Doordat TM ervoor kan zorgen dat spelers beter begeleid worden bij een BVO, zijn spelers beter in staat zich te ontwikkelen. Het gaat hier dus om de fase van TDE. Hier ligt dan ook voornamelijk de focus op in dit onderzoek. Naast een betere ontwikkeling, raakt een speler meer gebonden aan zijn BVO, doordat hij bij zijn huidige BVO beter begeleid wordt. Hierdoor kan TM een positieve bijdrage leveren aan het voorkomen van een vroegtijdse transfer van jonge profvoetballers.



Universiteit Utrecht



### 1.2.2. Proces van talentmanagement

De effectiviteit van TM hangt af van de manier waarop het wordt geïmplementeerd (Thunnissen, 2016). Om te bepalen welke spelers talentvol zijn en welke niet, is talentidentificatie (TID), zoals eerder vermeld, van belang. Hierna gaat het erom hoe een speler zich ontwikkelt en welke begeleiding de speler hierbij krijgt. Voor dit laatste is TM van belang. TM opnemen in de strategie van een organisatie, betekent niet per definitie dat er sprake is van betere prestaties. Er is sprake van een heel proces met onderliggende factoren dat bepaalt of TM werkt. Dit proces is beschreven door Thunnissen (2016). Zij stelt dat er een strategie en een implementatie nodig is, de interpretatie en reactie van medewerkers van belang is en dat de indirecte effecten van TM van belang zijn voor de effectiviteit (Thunnissen, 2016). Voor een BVO betekent dat dus een strategie op directieniveau en implementatie op het niveau van het voetbalveld. Vervolgens is de interpretatie en de reactie van de jonge profvoetballers op TM van belang. Het indirecte effect houdt voor een BVO in dat een speler door TM kan besluiten om geen transfer te maken. Als de processtappen van TM op een juiste manier worden doorlopen, krijgt een speler betere begeleiding, wat kan leiden tot meer binding aan de club, waardoor de speler zou kunnen besluiten om niet te vertrekken.

Door de processtappen van TM goed te doorlopen, verliezen jeugdopleidingen van Nederlandse BVO's hun talenten dus minder snel en hoeven de spelers niet de mogelijke negatieve ervaring van het niet doorbreken in het buitenland te doorstaan. Om een omgeving te creëren waar het voor jeugdtalenten aangenaam is om bij de BVO te blijven, is het van belang dat de BVO een talent goede begeleiding biedt. Een BVO moet namelijk als werkgever aantrekkelijk zijn voor haar werknemers. Er bestaat momenteel een kennishiaat over in hoeverre de processtappen van TM bij BVO's ingezet worden. TM zou de jeugdopleiding van een BVO kunnen helpen om haar talenten beter te sturen en laten ontwikkelen, waardoor de kans wordt vergroot dat talenten bij de desbetreffende BVO blijven. Ook de KNVB zou hierin een rol kunnen spelen door jeugdopleidingen te helpen met TM. Door middel van licenties en opleidingen kan de KNVB bijvoorbeeld al invloed uitoefenen op het beleid van de BVO's.

### 1.3. Doel- en vraagstelling

Het is voor de ontwikkeling van een jonge profvoetballer belangrijk dat de BVO de speler goede begeleiding en ondersteuning biedt bij zijn ontwikkeling. TM kan hierbij helpen en het is van belang dat het proces van implementatie van TM bij een BVO goed geïmplementeerd wordt om een speler optimale ondersteuning te bieden. Dit onderzoek heeft als doel inzicht te verkrijgen in het gebruik van TM bij betaald voetbalorganisaties. Door met BVO's in gesprek te zijn is het de bedoeling dat dit onderzoek duidelijk maakt welke TM-praktijken er worden ingezet bij BVO's en hoe dit past bij de strategische visie van de BVO's en in welke mate het invloed heeft op transfers van jonge profvoetballers.

Daarnaast dient dit onderzoek de rol van de KNVB binnen TM bij BVO's in kaart te brengen. Hierdoor kan kennis vergaard worden over de wenselijke rol van de KNVB en over de manier



Universiteit Utrecht



waarop de KNVB de BVO's bij TM kan ondersteunen en op deze manier de waarde van de talenten meer te benutten voor de nationale teams van de eigen organisatie.

De onderzoeksvraag die voortkomt uit deze doelstelling is dan ook als volgt.

Welke talentmanagementpraktijken worden door BVO's ingezet om jonge profvoetballers te begeleiden en in hoeverre passen deze praktijken bij de strategische visie van de BVO's?

Hier komen een aantal deelvragen uit voort:

1. Wat is TM en hoe wordt het toegepast of kan het worden toegepast op de jeugdopleiding van een BVO?
2. Wat is de strategische visie van BVO's op het gebied van TM?
3. Hoe kan TM volgens de respondenten BVO's helpen om talenten langer te behouden?
4. Hoe is de samenwerking tussen de KNVB en BVO's georganiseerd en op welke wijze kan de KNVB BVO's ondersteunen in het gebruik van TM?

## 1.4. Relevantie

### 1.4.1. Maatschappelijke relevantie

In de periode van 2010 tot 2020 hebben 57 minderjarige voetballers de overstap gemaakt van een Nederlandse naar een buitenlandse BVO (VI, 2020). Aangezien, zoals eerder in dit hoofdstuk gesteld, het voor jonge profvoetballers complex is om te landen na een buitenlandse transfer, zijn de uitkomsten van dit onderzoek praktisch relevant. Op basis van deze resultaten kunnen de BVO's namelijk TM gebruiken om hun spelers te behouden en daarmee het aantal buitenlandse transfers van jonge profvoetballers te beperken. Pouyandekia & Memari (2021) hebben eerder een onderzoek verricht waarin is gekeken naar de toepassing van een HRM-model op Duitse BVO's. Hierin is gefocust op de context van het Duitse voetbal. Kennis over de context van TM bij Nederlandse BVO's ontbreekt nog. Op basis van resultaten van dit onderzoek kunnen conclusies worden getrokken over hoe BVO's TM het beste kunnen implementeren, waardoor ze betere beleidskeuzes kunnen maken in de begeleiding van hun talenten. Op deze manier kunnen BVO's hun spelers beter begeleiden, waardoor deze spelers beter kunnen presteren. Daarnaast kan het goed uitvoeren van het proces van TM ervoor zorgen dat spelers een betere binding krijgen met de BVO en daardoor er eerder voor zullen kiezen om bij deze BVO te blijven. Op deze manier kunnen BVO's beter hun spelers behouden en op de langere termijn continuïteit creëren, wat kan leiden tot betere prestaties op de langere termijn.

Tevens kan op basis van dit onderzoek de rol duidelijk worden van de KNVB binnen dit domein. In het rapport 'Winnaars van Morgen' dat in 2016 is opgesteld door een werkgroep van de KNVB zijn een aantal valkuilen van het Nederlandse voetballandschap geschetst. Hieruit kwam naar voren dat talentbegeleiding een belangrijk aandachtspunt was. Dit onderzoek levert kennis op over kwesties uit het rapport, waardoor de KNVB hier ook beleidskeuzes in kan maken.



Universiteit Utrecht



#### 1.4.2. Wetenschappelijke relevantie

Tot op heden is er een gebrek aan een perspectief op TM binnen het domein van de voetbalwereld. Thunnissen (2016) heeft onderzoek gedaan naar het implementatieproces van TM, maar dit was in de omgeving van een universiteit en haar medewerkers. Het gaat hier om talenten gedefinieerd als getalenteerde medewerkers van een universiteit. De omgeving waarin deze medewerkers zich bewegen, verschilt van de omgeving van een profvoetballer. Die speelt zich voornamelijk af op het veld. Op deze manier kan dit onderzoek bijdragen aan een nieuw perspectief op TM, waardoor het bij kan dragen aan theorievorming binnen HRM. Op deze manier kan het van waarde zijn binnen de bestuurs- en organisatiewetenschappen.

Daarnaast hebben Van Looveren, Balliauw & Vujić (2020) geconcludeerd dat transfers van jonge profvoetballers vaak niet bijdragen aan de ontwikkeling van een jonge profvoetballer. Als gevolg daarvan hebben zij geopperd om verder onderzoek te doen naar maatregelen om jeugdontwikkeling te bevorderen. Door TM hierop toe te passen, wordt er een wetenschappelijk perspectief gecreëerd op TM binnen het domein van de voetbalwereld. Hierdoor kan er theorievorming ontstaan over de toepassing van TM binnen een sportomgeving.

Over het algemeen gaat onderzoek naar jonge profvoetballers over de relatie tussen inkomen en prestaties van een voetballer (Van Looveren, Balliauw & Vujić, 2020). Het gaat hier niet over de manier waarop een talent wordt begeleid en wat voor impact dit heeft op het talent. In dit onderzoek wordt het TM-proces zoals omschreven door Thunnissen (2016) gebruikt. Doordat dit model uitlegt wat er in de praktijk gebeurt bij het gebruik van TM, kunnen hier theoretische conclusies over worden getrokken ten aanzien van de inzet van TM binnen de topsportwereld. Het TM-proces van Thunnissen bestaat uit twee modellen, van Paauwe (2004) en Wright & Nishii (2013), die samengevoegd zijn in een praktisch overzicht. Aangezien BVO's vooral in de praktijk handelen, is dit in deze casus relevant.

### 1.5. Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk is het onderwerp van dit onderzoek ingeleid, is de probleem-, doel- en vraagstelling geschetst en is de relevantie van het onderzoek toegelicht. In het tweede hoofdstuk is het onderwerp getheoretiseerd in het theoretisch kader en de literatuurstudie. Hierin wordt het concept van TM en het proces van implementatie hiervan uitgelicht. Ook wordt het begrip *fit* toegelicht. In het derde hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek gepresenteerd in het methodologisch kader. Vervolgens worden in het vierde hoofdstuk de resultaten uitgelicht. In hoofdstuk vijf vindt dan de analyse plaats. In het zesde hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek gepresenteerd. Vervolgens worden er in hoofdstuk zeven een aantal aanbevelingen gepresenteerd en tot slot volgt er een reflectie op dit onderzoek in het achtste hoofdstuk. In het laatste hoofdstuk is de bibliografie te vinden. Hierna worden nog een aantal bijlagen gegeven, zijnde een topiclijst voor de interviews, een respondentenlijst, een codeboom en de transcripten van de interviews.



## 2. Theoretisch kader & literatuurstudie

In het rapport 'Winnaars Van Morgen' werd aangekaart dat er binnen het betaalde voetbal geen heldere, eenduidige visie is op de doorontwikkeling van jonge talenten (KNVB, 2016). Uit datzelfde onderzoek was gebleken dat een derde van de talenten bij BVO's geen extra aandacht krijgt. In dit onderzoek wordt de relatie tussen de jeugdopleiding van de BVO en haar jonge profvoetballers benaderd vanuit het perspectief van TM. TM kan ervoor zorgen dat jonge profvoetballers bij BVO's beter begeleid worden. Zoals eerder gezegd, kan TM omschreven worden als handelingen en processen die betrekking hebben op het aantrekken, identificeren, ontwikkelen, betrekken, behouden en inzetten van talenten die van waarde kunnen zijn voor een organisatie (Gallardo-Gallardo et al., 2020). Als getalenteerde voetballers op jonge leeftijd belangrijke vaardigheden ontwikkelen, wordt de kans groter dat die spelers beter sportieve prestaties hebben op latere leeftijd (Pouyandekia & Memari, 2020). Hieruit blijkt dat TM van belang is. In dit hoofdstuk wordt het concept TM in combinatie met het begrip *fit* verder toegelicht.

### 2.1. Talent

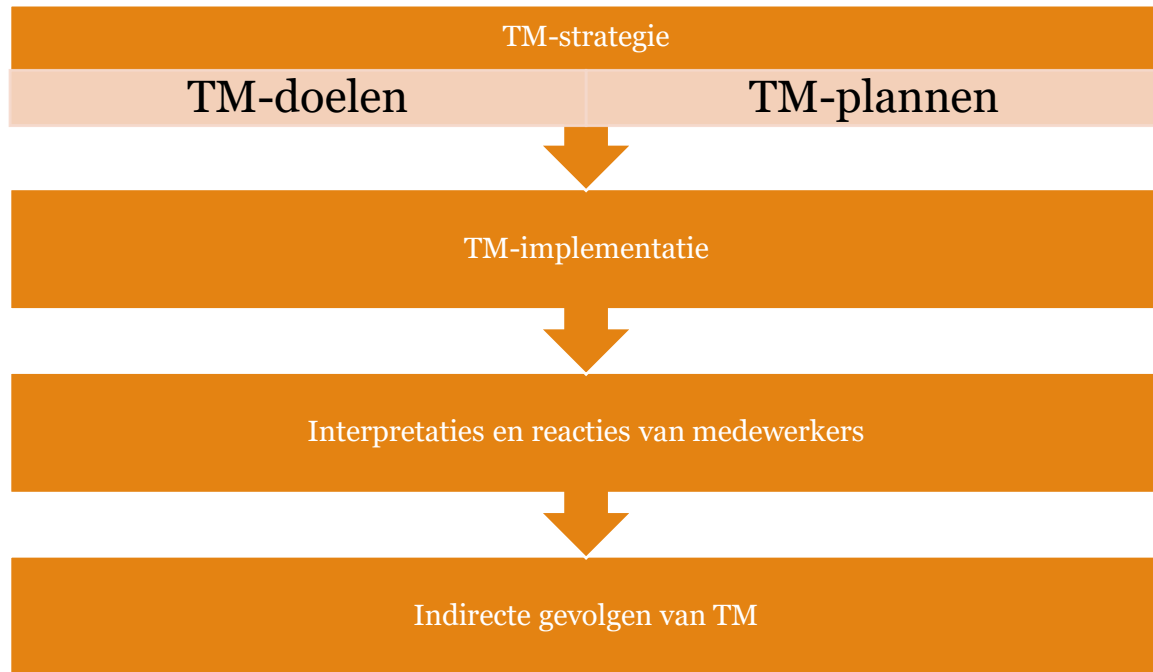
In 'Winnaars Van Morgen' werd geconcludeerd dat de ontwikkeling van talenten gemonitord dient te worden (KNVB, 2016). Een belangrijk begrip hierin is 'talent'. Binnen de definiëring van het begrip talent, gebruiken auteurs verschillende definities (Thunnissen, 2016). Zo worden termen genoemd als "uitzonderlijke kwaliteiten", "cruciale medewerker voor een organisatie", "veel potentie" of "van grote waarde voor een organisatie". Volgens Thunnissen gaat het bij talent om een medewerker die handelt naar de behoeften van de organisatie, gemotiveerd is en daardoor de individuele en organisatorische prestaties verbetert. Om de ontwikkeling van dergelijke talenten te kunnen monitoren, is het proces van TM van belang. Als de definitie van talent toegepast wordt op de jonge profvoetballer van een BVO, betekent dit dat de speler een positieve bijdrage levert aan de voetbaltechnische prestaties van de BVO (behoeften van de organisatie), een positieve bijdrage levert aan de teamgeest (gemotiveerd zijn), veel potentie heeft (verbeterende individuele prestatie) en waarde vertegenwoordigt voor een BVO, op economisch en niet-economisch vlak (prestatie van de organisatie verbetert). Dat laatste houdt in dat een talent een hoge transferwaarde vertegenwoordigt, maar ook bijdrage levert aan hoe de BVO presteert op het veld, waardoor de organisatorische prestatie verbetert.

### 2.2. Proces van talentmanagement

TM kan voor een directeur van een organisatie complex zijn (Gallardo-Gallardo et al., 2020). Om TM goed te kunnen implementeren en de doorontwikkeling van talenten beter te monitoren, dienen verschillende fases in het proces van TM doorlopen te worden (Thunnissen et al., 2013). Ook voor de jeugdopleiding van een BVO kan het gehele proces van TM gecompliceerd zijn. Om TM te kunnen implementeren zijn er dan ook verschillende factoren van belang. Binnen het proces van TM begint het bij de strategische inbedding van TM binnen een organisatie op directieniveau van de BVO, zoals doelen en intenties die bij de implementatie komen kijken. Aanvullend daarop is de daadwerkelijke implementatie van belang op het niveau van de jeugdopleiding. Vervolgens



gaat het om de manier waarop de talenten de implementatie interpreteren en de manier waarop de talenten op de implementatie reageren, wat zich afspeelt op het trainingsveld. Tot slot is het van belang wat de indirecte gevolgen zijn van TM. Hiervoor is het relevant wat TM uiteindelijk oplevert voor de BVO.



Figuur 1: proces van implementatie van TM

### 2.2.1. TM-strategie

Binnen de strategie op het gebied van TM wordt er onderscheid gemaakt tussen de doelen en de concrete plannen voor de implementatie van TM.

Doelen op het gebied van HRM worden bij organisaties door mensen in besluitvormende posities gemaakt (Paauwe, 2004). HRM en TM hebben invloed op de hoeveelheid menselijk kapitaal van een organisatie. Menselijk kapitaal kan omschreven worden als eigenschappen die mensen inzetten tijdens hun werk binnen een organisatie, zoals intelligentie, bedrevenheid, energie, een positieve houding, betrouwbaarheid en betrokkenheid. Ook het lerend vermogen van mensen is hierin van belang, zoals aanleg, verbeelding, creativiteit en praktisch inzicht (Fitz-End, 2000). Wat betreft TM-doelen voor een organisatie, is het van belang dat TM voorziet in de behoeften voor menselijk kapitaal van een organisatie, waardoor er een positieve bijdrage wordt geleverd aan de prestaties van een organisatie, op het gebied van winst, concurrentievoordelen en duurzaamheid (Thunnissen, 2016). De doelen van een organisatie op het gebied van TM worden beïnvloed door de rationele en economische kant van een organisatie. Institutionele druk vanuit de concurrentie en vanuit andere stakeholders beïnvloeden de organisatiedoelen en bepalen hoe een organisatie ingericht zou moeten zijn, zou moeten functioneren en op welke wijze menselijk kapitaal zou moeten worden gemanaged. Al met al stellen Thunnissen et al. (2013) dat het binnen de organisatiedoelen op het gebied van TM van belang is dat er sprake is van een brede benadering



Universiteit Utrecht



van TM. Dat betekent dat er wordt gekeken naar economische en niet-economische factoren en gevolgen op organisatorisch niveau, maar ook op het niveau van het talent. Met economische factoren wordt bedoeld dat een speler door TM beter wordt begeleid, zich beter ontwikkelt en daardoor in waarde stijgt. Op deze manier kan een speler bij een eventuele uitgaande transfer de BVO meer geld opleveren. Daarnaast kan de BVO de speler op latere leeftijd voor meer geld verkopen, wat ook tot inkomsten leidt voor de BVO. Met niet-economische factoren wordt bedoeld dat bijvoorbeeld de algehele tevredenheid van spelers bij de BVO toeneemt, omdat ze door middel van TM goede begeleiding krijgen. Op het niveau van het talent betekent dat het talent zelf goed in zijn vel zit en een betere mentale toestand kan ontwikkelen als resultaat van TM.

Naar aanleiding van de gestelde doelen, is het van belang welke middelen het concrete plan vormen om de doelen op het gebied van TM te halen. Dries (2013) heeft hiervoor verschillende middelen geopperd op het gebied van rekrutering, personeel, ontwikkeling en het behouden van talent. Het is hierbij van belang dat er sprake is van een zogenaamde “*fit*” tussen de doelen en de middelen die worden ingezet om de doelen te bereiken. Zo is het bijvoorbeeld voor TM van belang dat er geen ad-hoc beleid gevoerd wordt, omdat dit anders niet leidt tot opbrengsten die voortvloeien uit de investeringen die er zijn gedaan op het gebied van TM (Gill, 2002). Volgens Dries betekent de *fit* dat de middelen die worden ingezet om de TM-doelen te bereiken, dienen te passen bij de strategische doelen van de organisatie, organisatorische cultuur en andere HR-praktijken en -beleid. Boselie (2014) voegt hieraan toe dat het van belang is om rekening te houden met de context van de organisatie als HRM-beleid wordt gevoerd. Volgens hem dient er een *fit* te zijn tussen het HRM-beleid en de interne en externe context van de organisatie. Het begrip *fit* wordt in een volgende paragraaf nader toegelicht.

Om te duiden wat er in de praktijk aan concrete plannen wordt gevormd, is het van belang dat het verschil tussen de ‘harde’ en de ‘zachte’ benadering van HRM duidelijk is. Bij de harde benadering van HRM gaat het erom dat medewerkers als object worden gezien die een bron vormen voor een organisatie (Truss et al., 1997). Zij moeten op een effectieve manier worden gemanaged zodat organisatiedoelen kunnen worden bereikt. Bij de zachte benadering van HRM gaat het erom dat medewerkers mensen zijn met emoties en behoeften die hun gedrag bepalen. De belangen van het individu en de organisatie lopen hier parallel aan elkaar (Greenwood, 2002). Binnen het opstellen van concrete plannen op het gebied van TM, is de zachte benadering van HRM van belang. Hierin staat het versterken en ontwikkelen van talent centraal.

### 2.2.2. TM-implementatie

Volgens Wright en Nishii (2013) wordt de daadwerkelijke implementatie van TM uitgevoerd door andere actoren dan de actoren die de strategie van TM hebben bepaald. Dit leidt ertoe dat de manier waarop TM geïmplementeerd wordt, vaak verschilt van de doelen en plannen voor de implementatie van TM (Thunnissen, 2016). Vaak is er sprake van obstakels op organisatorisch en op individueel niveau. Op organisatorisch niveau betekent dit dat er geen consistentie is op het



Universiteit Utrecht



gebied van HRM-praktijken en op individueel niveau betekent dit dat het verschil tussen doelen/plannen en uitvoering komt door de actoren die erbij betrokken zijn.

Binnen de implementatie van TM wordt er vaak gefocust op het 'creëren' van talent (Thunnissen, 2016). Dit betekent dat talenten met hoog potentieel worden aangetrokken en vervolgens ontwikkeld. Hierbij is echter vaak sprake van informele selectiecriteria en -procedures.

### 2.2.3. Interpretaties en reacties van medewerkers

Of de implementatie van TM effectief is geweest, wordt bepaald door de manier waarop TM ontvangen wordt door de medewerkers (Wright & Nishii, 2013), in het geval van een BVO de spelers. HRM-praktijken zenden bewuste of onbewuste signalen naar medewerkers en de medewerkers vormen hier een reactie op (Thunnissen, 2016). Om deze interpretaties en reacties te kunnen duiden, is het van belang om rekening te houden met een psychologisch contract tussen werkgevers en werknemers (Festing & Schäfer, 2014). Voor een BVO betekent dit de individuele overtuigingen van een speler over de wederzijdse verplichtingen tussen de speler en de club. Werknemer en werkgever kunnen namelijk allebei verschillende opvattingen hebben over het psychologisch contract (Rousseau, 1990, p. 391). De speler vergelijkt zijn percepties op het gebied van TM automatisch met de opvattingen die hij heeft binnen het psychologisch contract. Dit leidt ertoe dat de speler zich aan het psychologisch contract houdt, het contract breekt of het contract schaadt. In de laatste twee gevallen komt dit doordat de manier waarop TM ingezet wordt, niet overeenkomt met de overtuigingen van de speler over het psychologisch contract. Om deze reden is het voor een BVO van groot belang om de verwachtingen en de overtuigingen van een speler te kennen, zodat de implementatie van TM effectief is. De manier waarop een speler reageert op TM is van belang voor de keuze die hij maakt op het gebied van transfers. Als een speler goed reageert op TM, wordt de binding met de BVO groter en is de kans groter dat de speler bij de BVO actief blijft. Hierdoor kan een transfer voorkomen worden.

Voor een BVO en een speler houdt het psychologisch contract verschillende afspraken in. Zo sluiten ze een formeel contract af, waar salarissen en premies in worden vastgelegd, maar dat behelst niet alle verwachtingen die beide partijen van elkaar hebben. Een BVO verlangt van de speler dat hij zich inzet op trainingen en in wedstrijden. Daarnaast ziet een BVO haar speler als een uithangbord voor de club, zowel op maatschappelijk vlak, als richting supporters. Van de speler wordt verwacht dat hij rekening houdt met zijn voorbeeldfunctie. Een speler daarentegen verwacht van de BVO juiste begeleiding, trainingsfaciliteiten en een optimale prestatiecultuur. Hij verwacht dat hij in zijn kracht wordt gebruikt en de vrijheid krijgt om te voetballen. Daarnaast is het voor de speler van belang dat hij de kans krijgt om zich te bewijzen en op die manier speeltijd kan verdienen. Het is van belang dat club en speler zich aan dit psychologisch contract houden, zodat de werking van TM het meest optimaal is.





Universiteit Utrecht



#### 2.2.4. Indirecte gevolgen van TM-implementatie

Indirecte gevolgen van de implementatie van TM kan opgedeeld worden in twee categorieën: economische gevolgen en niet-economische gevolgen (Bethke-Langenegger et al., 2011). Wat betreft economische gevolgen betekent dit dat TM kan leiden tot meer inkomsten voor de organisatie. Onderzoeken hebben aangetoond dat toptalenten tenminste 100 tot 150 procent meer waard zijn dan medewerkers die gemiddeld presteren (Gandossy & Kao, 2004). Door de implementatie van TM kan een toptalent een betere prestatie leveren, waardoor een team van een BVO ook betere resultaten kan boeken. Betere resultaten kunnen leiden tot meer inkomsten uit kaartverkoop, sponsorgeld en prijzengeld. Daarnaast zorgt een betere prestatie van een talent als gevolg van TM ervoor dat een speler meer waard wordt en op de langere termijn voor een hogere transfersom verkocht worden. Op deze manier levert TM op indirecte wijze positieve economische gevolgen op voor een BVO.

Een niet-economisch indirect gevolg van TM-implementatie is een toename in het menselijk kapitaal (Bethke-Langenegger et al., 2011). Doordat bij BVO's de beste spelers geselecteerd worden, focust TM zich bij een BVO slechts op spelers met de potentie om in de toekomst een concurrentievoordeel op te leveren voor de BVO. Deze spelers worden op een efficiënte en effectieve manier gemanaged, waardoor het menselijk kapitaal van de BVO toeneemt en het concurrentievermogen op de lange termijn wordt gewaarborgd. Daarnaast levert TM volgens Bethke-Langenegger en anderen een positieve bijdrage aan de motivatie van het talent. De aandacht en de waardering die een talent krijgt leidt ertoe dat het talent harder zal werken, omdat hij de investering en het vertrouwen terug wil betalen.

### 2.3. *Fit*

Onderliggend aan het hele proces van TM is het van belang dat het beleid op het gebied van TM past bij de organisatie en de medewerkers van deze organisatie. Organisaties zijn namelijk complex en van dynamische aard (Kehoe, 2021). Strategische keuzes veranderen over de tijd en verschillende onderdelen binnen een organisatie kunnen verschillende doelen nastreven. Ook voor BVO's geldt dit. Bestuurders en managers van een BVO hebben constant te maken met verschillende spanningsvelden (Van Eekeren, 2016). Om hier als organisatie op in te spelen is het van belang dat er sprake is van een horizontale en een verticale *fit*. Daarnaast is het van belang dat het HRM-beleid past bij de interne en externe context van de organisatie (Boselie, 2014). Met context wordt bedoeld: de verzameling van feiten of omstandigheden die de organisatie omgeven.

#### 2.3.1. Horizontale *fit*

Horizontale *fit* kan omschreven worden als de manier waarop HR-praktijken bij elkaar passen en hoe ze elkaar versterken (Kehoe, 2021). Voor TM betekent dat de implementatie van TM dient te passen bij het HR-beleid wat op dat moment binnen de organisatie reeds gevoerd wordt. De benadering van een horizontale *fit* vraagt om interne consistentie wat betreft HR-praktijken en kan alleen bereikt worden als er een bepaalde gedachte zit achter de manier waarop HR-praktijken op elkaar afgestemd zijn. Een manier om dit in te vullen is het gebruik van een HR-systeem. Dit kan



Universiteit Utrecht



gedefinieerd worden als samenhangende en consistente HR-praktijken die samen zorgen voor betere prestaties van de organisatie dan dat ze losstaand van elkaar zouden doen (Boselie, 2014). Het selecteren en rekruteren van spelers kenmerkt de eerste fase van het koppelen van HR-praktijken in de context van een BVO. Dit wordt ingezet om aan te geven wat voor type persoon de potentiële speler is, op het gebied van kwaliteit en attitude. Na de selectie- en rekruteringsfase maken de spelers kennis met de strategie en de cultuur van de BVO. Dit proces wordt versterkt door de manier waarop er getraind wordt op het veld en of de speler wordt beloond met speeltijd of niet. Op deze manier zijn selectie, rekrutering, socialisatie, training en beloning op elkaar afgestemd.

### 2.3.2. Verticale *fit*

Verticale *fit* kan omschreven worden als de invloed van de resultaten van HR-praktijken op de bredere strategische plannen van een organisatie en externe onvoorziene omstandigheden van de organisatie (Kehoe, 2021). De strategie van een organisatie kan omschreven worden als de intentie van een organisatie om bepaalde doelen te halen door een geplande *fit* tussen de organisatie en haar omgeving (De Wit & Meyer, 1998). Zo kan een BVO als doel hebben gesteld om een bepaalde positie op de ranglijst te behalen, of een bepaalde stijl van voetballen te hanteren. Ook kan een BVO zich focussen op het ontwikkelen van talent, en de resultaten uit de wedstrijden hierbij van minder belang te laten. Belangrijk hierbij is dat deze doelen voortvloeien uit de manier waarop er bij een BVO HRM-beleid wordt gehanteerd. Als TM goed geïmplementeerd wordt, vloeien hier doelen uit voort die de strategie kunnen vormen voor een BVO. Een optimale strategie bevat ook een *fit* tussen HRM en de context van de organisatie (Boselie, 2014). Dit heeft betrekking op het werkveld van de BVO en met welke stakeholders de BVO daarbinnen te maken krijgt. Binnen deze *fit* wordt er onderscheid gemaakt tussen een *fit* met de interne context van een organisatie en een *fit* met de externe context van een organisatie. In figuur 2 wordt nader toegelicht hoe de verschillende vormen van een verticale *fit* (Golden & Ramanujam, 1985) worden toegepast op een BVO.



Reguliere organisatie	BVO
<p><b>Bestuurlijke koppeling</b> tussen strategie en HRM. HRM-afdeling houdt zich voornamelijk bezig met salarisadministratie.</p>	<p>Strategie van een BVO is voornamelijk gericht op resultaat halen op het veld, personeelsbeleid staat op een laag pitje. HRM-afdeling houdt zich alleen bezig met salarisadministratie van spelers, trainers en andere medewerkers.</p>
<p><b>Eenzijdige koppeling</b>, betekendend dat HR-beleid is afgeleid van algemene bedrijfsstrategie. Kostenbesparing kan bijvoorbeeld leiden tot salaris o.b.v. prestatie en er kan sprake zijn van minimale uitgaven aan training van personeel.</p>	<p>HR-beleid komt voort uit de strategie die door de directie wordt gehanteerd. Spelers krijgen wedstrijdpremies, bonussen als ze scoren en er wordt minimaal geïnvesteerd in personeel, zoals trainers en coaches.</p>
<p><b>Dubbelzijdige koppeling</b>, betekendend dat HR-experts bepaalde ontwikkelingen bij de directie neerleggen. Dit kan onderdeel uit gaan maken van de bedrijfsstrategie, bijvoorbeeld op het gebied van het aantrekken en het behouden van spelers. De nieuwe strategie stimuleert HR-experts om interventies te plegen die de organisatie helpen haar doelen te bereiken.</p>	<p>Sportpsychologen, prestatieanalisten en leden van de medische staf geven feedback over spelersbeleid aan de directie. Dit zorgt voor een meer spelersgerichte strategie. Hierdoor kunnen deze stafleden andere interventies plegen die de talenten en daardoor de prestaties van de teams van de BVO ten goede komen.</p>
<p><b>Geïntegreerde koppeling</b> tussen HRM en strategie. Er is sprake van een soort ‘HR-directeur’ en <i>people management</i> is een cruciaal onderdeel van de strategie.</p>	<p>Er is een technisch directeur en de hoofd jeugdopleiding is belangrijk voor de strategie van de BVO. Zij houden zich bezig met het welzijn van de talenten en stellen alles in het werk voor een optimaal prestatieklimaat voor de talenten.</p>

Figuur 2: verticale *fit* bij een BVO

### 2.3.3. *Fit* met interne context

Volgens Boselie (2014) dient er voor een goede implementatie van HR-beleid een *fit* te zijn met de interne context van een organisatie. Dit betekent dat de unieke historie, de bestuurscultuur en de organisatiecultuur van een organisatie moeten passen bij het beleid dat gevoerd wordt. Voor een BVO betekent dit dat van belang is wie de oprichters zijn van de club en waar de club vandaan komt. Sommige BVO's hebben van oudsher al de status van een traditionele topclub, andere BVO's hebben zich vanuit een lagere divisie opgewerkt naar de hoogste competitie. Daarnaast is het



Universiteit Utrecht



relevant hoe de mensen werken binnen de BVO, bijvoorbeeld qua werkomgeving, omgangsnormen en arbeidsmentaliteit. Factoren als deze zijn volgens de theorie van Boselie van belang voor het beleid van een BVO.

#### 2.3.4. *Fit met externe context*

Volgens Boselie (2014) dient er voor een goede implementatie van HR-beleid ook een *fit* te zijn met de externe context van een organisatie. Dit betekent dat er rekening gehouden moet worden met mechanismen van buitenaf die de organisatie beïnvloeden. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen marktmechanismen en institutionele mechanismen. Een marktmechanisme kan omschreven worden als de mate van concurrentie tussen organisaties op het gebied van producten, diensten, technologie en mensen. Voor een BVO betekent dit dat er een *fit* dient te zijn op het gebied van HR-beleid met het concurrentiebeleid van de BVO. Hierbij is het afhankelijk van het gedrag van andere BVO's op bijvoorbeeld het gebied van transfers, prestaties, kaartverkoop en supportersbetrokkenheid. Een institutioneel mechanisme kan omschreven worden als wetgevende druk op een organisatie. Voor een BVO betekent dit dat van belang is dat organisaties zoals de FIFA, de UEFA en de KNVB druk uitvoeren op de BVO en ervoor zorgen dat de BVO haar strategie en besluitvorming aan moet passen. Andere voorbeelden van externe druk zijn spelersvakbonden (bijvoorbeeld met een cao) en veiligheidsorganisaties.

Binnen de externe context van een BVO is er sprake van een extra unieke factor. Organisaties handelen binnen een veld van andere organisaties (Boselie, 2014). Dit is een verzameling van organisaties die interactie met elkaar hebben. Dit is voornamelijk een veld van concurrenten en soms ook leveranciers voor de organisatie. Voor een BVO gaat het hierbij niet alleen om de interactie met andere BVO's, bijvoorbeeld op het gebied van transfers, maar is het ook belangrijk dat er interactie is met supportersgroepen en sponsors. Dit maakt het veld van organisaties voor een BVO uniek.



### 3. Methodologisch kader

In dit hoofdstuk wordt het methodologisch kader geschetst. Hierin wordt de kwalitatieve aard van dit onderzoek toegelicht. Er wordt een beeld geschetst van de afgenomen interviews en hoe deze zijn gestructureerd. Tot slot wordt er beschouwd over de objectiviteit, validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

#### 3.1. Methodologische invalshoek

De hoofdvraag en de deelvragen binnen dit onderzoek worden beantwoord met behulp van een literatuurstudie en empirisch onderzoek. Binnen dit onderzoek is er gekozen voor een interpretatieve benadering en kwalitatieve onderzoeksmethoden. De keuze voor een interpretatieve benadering is gebaseerd op het feit dat de perceptie van de respondenten cruciaal is in het analyseren van het TM-proces binnen de BVO. Een oordeel over de TM-strategie, -praktijken, reacties van de spelers op de praktijken en de daaropvolgende consequenties wordt gevormd door de respondenten, op strategisch niveau, op implementatieniveau en op het niveau van het trainingsveld. Het gaat hier dus om de diepere betekenissen en interpretaties van de respondenten, die een oordeel vormen over situaties die zich voordoen. Dit toont aan dat subjectiviteit centraal staat in de benadering van dit onderzoek. Het doel is om te begrijpen hoe de respondenten betekenis geven aan de wijze waarop TM bij hun BVO wordt geïmplementeerd. Zij geven betekenis aan het proces van TM bij hun BVO. Dit alles past bij een interpretatieve benadering.

Omdat het in de onderzoeksvraag gaat over een *fit* tussen het beleid op het gebied van TM en de strategische visie, gaat het over de interpretatie van de respondent hierover. In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat de wereld bestaat uit sociale constructies en de betekenisgeving van de respondenten staat hierin centraal. De individuele respondenten zijn in dit onderzoek de *'sensemakers'*. Het begrip *'sensemaking'* houdt in dat omstandigheden worden vertaald naar een situatie die wordt uitgedrukt in woorden (Weick et al., 2005). Tijdens het proces van *'sensemaking'* is het ten eerste van belang: wat is de oorzaak van een bepaald fenomeen binnen een organisatie? Ten tweede is het van belang: wat betekent het dat dit fenomeen zich voordoet binnen de organisatie? Dit leidt ertoe dat het bij *'sensemaking'* belangrijk is dat de manier waarop een organisatie werkt wordt neergezet als een verzameling van ervaringen van de mensen die betrokken zijn bij de organisatie. In dit geval is het van belang dat de respondenten binnen dit onderzoek beschrijven wat de verhalen zijn op het gebied van TM binnen de BVO's. Zij omschrijven hoe de BVO werkt op het gebied van TM en wat dit betekent voor de BVO, haar spelers en andere stakeholders. Dit betekent dat kleine structuren die voortvloeien uit interviews van groot belang kunnen zijn voor de betekenis van hoe de BVO werkt. Daarnaast kan een proces van *'sensemaking'* leiden tot het toevoegen van concrete theorieën aan de organisatietheorie (Weick et al., 2005). *'Sensemaking'* is namelijk gestoeld op aannames die leiden tot een vertaling van gebeurtenissen, die je aan het denken zet. Dit is van belang omdat de praktijken op het gebied van TM het beste omschreven kunnen worden door de betrokkenen zelf. Door tevens uit te vragen hoe dit past bij de strategische visie van de BVO, kunnen er het beste conclusies worden getrokken omtrent de



Universiteit Utrecht



hoofdvraag. Dit is een descriptieve vraag, waardoor de respondenten de situaties binnen de BVO het beste betekenis kunnen geven, en daardoor de omschrijvingen kunnen bieden waar de hoofdvraag om vraagt.

### ***Rol van de onderzoeker***

Binnen de interpretatieve benadering is ook de rol van de onderzoeker van belang. In dit onderzoek wordt de onderzoeker ingezet als meetinstrument. Het is relevant om in acht te nemen dat de onderzoeker binnen dit onderzoek ook zijn interpretaties heeft gegeven van de resultaten die voort zijn gevloeid uit de interviews. Daarnaast heeft de onderzoeker voorafgaand aan de interviews interpretaties vanuit de theorie vertaald naar interviewvragen die relevant zijn voor de praktijk. Hierin heeft de onderzoeker desondanks getracht een zo objectief mogelijke rol aan te nemen, zodat het voornamelijk aan de respondenten was om het proces van ‘*sensemaking*’ vorm te geven. De onderzoeker heeft daarnaast getracht in een constant proces van reflectie te zijn om te waarborgen dat de theorie telkens op de juiste manier naar de praktijk is vertaald.

Daarnaast is de onderzoeker verantwoordelijk voor de steekproef die gekozen is, die verder zal worden toegelicht in paragraaf 3.2. De keuze voor de respondenten die gemaakt is door de onderzoeker, is van invloed op het proces van ‘*sensemaking*’ omdat de onderzoeker de ‘*sensemakers*’ heeft gekozen. Dit is van invloed op de resultaten van dit onderzoek.

### **3.2. Dataverzameling: semigestructureerde interviews**

De keuze is gemaakt om bij drie betaald voetbalorganisaties respondenten te interviewen. Op het moment van onderzoek is BVO A actief in de middenmoot van de Keuken Kampioen Divisie, BVO B onderin de Eredivisie en BVO C bovenin de Eredivisie. De drie BVO's zijn gekozen vanwege een hoog rendement ten aanzien van de doorstroom van jeugdspelers naar het eerste elftal.

Door het gebruik van interviews kan er inzicht worden verkregen in de manier waarop de verschillende stappen van het proces van TM worden doorlopen. Door het gebruik van interviews, kunnen de interpretaties en betekenisgeving van de respondenten het beste worden achterhaald. Dit past bij de interpretatieve benadering van onderzoek doen, zoals omschreven in paragraaf 3.1. Binnen het domein van interviews is er gekozen voor de inzet van semigestructureerde interviews. Op deze wijze hebben respondenten de vrijheid relevante informatie toe te voegen die afwijkt van de vooraf opgestelde topiclijst. Hierdoor heeft de onderzoeker de vrijheid om af te wijken van de topiclijst, waar nodig en relevant. Binnen de semigestructureerde interviews worden respondenten door middel van verschillende vragen gestuurd om inzicht te geven in de manier waarop het proces van TM doorlopen wordt binnen de BVO waar de respondent werkzaam is. De keuze is gemaakt om bij drie BVO's minimaal één iemand op strategieniveau, minimaal één iemand binnen het management van de jeugdopleiding van de BVO en minimaal één jeugdtrainer te interviewen. Op deze manier kan er inzicht worden verkregen in de manier waarop de verschillende stappen van het TM-proces worden doorlopen en op welke wijze TM de BVO kan helpen om haar talenten te behouden. Zoals eerder vermeld is er een topiclijst ingezet om de semigestructureerde interviews



Universiteit Utrecht



ondersteuning te bieden. De topiclijst is in bijlage 1 aan dit onderzoek toegevoegd. De topiclijst is opgesteld op basis van het theoretisch kader en de literatuurstudie, zoals deze in hoofdstuk 2 is uitgelicht. Zoals eerder in deze paragraaf benoemd, kan de onderzoeker afwijken van de topiclijst, om relevante data voor de onderzoeksvragen te verzamelen. Naast de topiclijst, is er ook een respondentenlijst opgenomen in bijlage, te vinden in bijlage 2. Ook is er een codeboom opgenomen in bijlage 3. Tot slot zijn ook transcripten van de semigestructureerde interviews opgenomen in bijlage 4.

### ***Datamanagement***

De data binnen dit onderzoek zijn geanonimiseerd en veilig opgeslagen. Van de interviews zijn opnames gemaakt die zijn opgeslagen op de versleutelde online opslaglocaties van de onderzoeker. Doordat de opnames op meerdere beveiligde opslaglocaties zijn opgeslagen, waar regelmatig een back-up plaats heeft gevonden, zijn er geen data verloren gegaan. Van belang is om in acht te nemen dat de opnames enkel en alleen zijn gebruikt voor het transcriberen van de interviews. Door de interviews te transcriberen, zijn de data zo min mogelijk geïnterpreteerd of vertekend. Een aantal dagen na de afronding van het transcriptieproces, zijn deze data alweer verwijderd. De transcripten zijn in verschillende documenten opgeslagen op een beveiligde harde schijf. Geanonimiseerde data zijn gedeeld met de begeleiders van de onderzoeker. Binnen het onderzoek is ervoor gekozen om namen van respondenten, namen van BVO's en functies van respondenten te anonimiseren, zodat er geen mogelijkheid is voor externen om de identiteit van de respondenten te achterhalen.

### **3.3. Data-analyse**

De data die verzameld zijn in dit onderzoek komen dus voort uit semigestructureerde interviews. Deze interviews zijn vervolgens getranscribeerd, zoals terug te vinden in bijlage 4. Daarna is er een codering toegepast op deze transcripten: eerst open, vervolgens axiaal en tot slot selectief. Dit is gedaan met behulp van het coderingsprogramma ATLAS.ti. Hierdoor worden codes verbonden aan bepaalde uitspraken die gedaan zijn door respondenten tijdens de semigestructureerde interviews. Dit heeft tot een beter overzicht geleid van de manier waarop de respondenten betekenis hebben gegeven aan het proces van TM bij de BVO waar ze werkzaam zijn. De gevonden codes zijn terug te vinden in bijlage 3 en zijn gedeeltelijk gekoppeld aan de onderwerpen die in de topiclijst (bijlage 2) zijn opgenomen. Deze topiclijst heeft gefungeerd als richting tijdens de semigestructureerde interviews.

### **3.4. Betrouwbaarheid**

Om de kwaliteit van dit onderzoek te versterken, is er gezorgd dat de betrouwbaarheid gewaarborgd is. Binnen het begrip betrouwbaarheid kan er onderscheid worden gemaakt tussen twee vormen: interne en externe betrouwbaarheid. Interne betrouwbaarheid gaat over de verborgen invloed van de individuele onderzoeker (Plochg & Van Zwieten, 2007). Zoals eerder toegelicht in de passage over de rol van de onderzoeker, gaat dit onderzoek ervan uit dat de onderzoeker het meetinstrument is, aangezien de onderzoeker de interviews uitvoert en de data verzamelt. De onderzoeker interpreteert ook en dat vormt het onderzoek. De interne betrouwbaarheid van dit



Universiteit Utrecht



onderzoek is gewaarborgd doordat de onderzoeker een objectieve rol heeft aangenomen en zich onafhankelijk heeft opgesteld. Een voorbeeld hiervan is dat dezelfde vragen aan verschillende respondenten van dezelfde organisatie zijn gesteld, daar waar het antwoord in sommige gevallen al bekend was vanuit een interview met een andere respondent. Door niet uit te gaan van aannames, maar de vraag wederom aan een respondent te stellen, heeft dit objectieve resultaten opgeleverd.

Externe betrouwbaarheid heeft betrekking op de vraag of de resultaten overeenkomstig zijn, mocht het onderzoek opnieuw worden uitgevoerd (Plochg & Van Zwieten, 2007). Dit onderzoek is reproduceerbaar aangezien het hoogstwaarschijnlijk is dat de respondenten dezelfde antwoorden zullen geven op het moment dat de vragen uit de topiclijst opnieuw aan ze zouden worden gesteld. Daarnaast is getracht elke respondent van dezelfde introductie van het onderwerp te voorzien, waardoor ze allen zo veel mogelijk op dezelfde wijze vooraf zijn geïnformeerd. Dit is niet altijd even goed gelukt, aangezien een gedeelte van de interviews online heeft plaatsgevonden en een gedeelte op locatie. De voorkeur gaat uit naar een fysiek interview, aangezien er dan geen verwarring kan ontstaan door eventuele verbindingsproblemen. Een ander gedeelte van de interviews is, vanwege de beperkte tijd beschikbaar bij de respondenten, telefonisch afgenomen. Hierbij was geen lichaamstaal of gezichtsuitdrukking zichtbaar. Ondanks dat er een verschil aanwezig was tussen interviews wat betreft de setting, is dit onderzoek betrouwbaar omdat het niet heeft geleid tot andere resultaten. Deze zullen op een ander moment overeenkomstig zijn.

### **3.5. Validiteit**

Naast de betrouwbaarheid, is er ook gezorgd dat de validiteit binnen dit onderzoek is gewaarborgd. Dit komt, net als de betrouwbaarheid, ook ten goede van de kwaliteit van het onderzoek. Ook binnen het begrip validiteit kan men spreken van een interne en externe vorm. Interne validiteit gaat over de vraag of de onderzoeker daadwerkelijk heeft onderzocht wat hij beoogd had te gaan onderzoeken (Plochg & Van Zwieten, 2007). De interne validiteit in dit onderzoek is gewaarborgd doordat de conclusies zijn gekoppeld aan de onderbouwingen daarvan. Er is daarnaast onderzoek gedaan bij drie verschillende BVO's, waardoor er geen tunnelvisie plaats heeft gevonden en er met een brede visie is gekeken naar het onderwerp. Tijdens de interviews met de respondenten van de verschillende BVO's is getracht zo veel mogelijk gebruik te maken van een open vraagstelling, zodat een respondent geen sociaal wenselijke antwoorden zou geven.

Externe validiteit gaat over de vraag of het onderzoek generaliseerbaar is en of de conclusies verplaatsbaar zijn (Plochg & Van Zwieten, 2007). De externe validiteit is gewaarborgd door de keuze voor respondenten van drie BVO's die uitblinken op het gebied van het rendement van hun jeugdopleiding. De drie BVO's hebben een relatief hoge doorstroom van jonge voetballers naar het eerste elftal (KNVB, 2021). Om deze reden zijn de respondenten representatief op het gebied van de uitvoering van het proces TM. Daarnaast is het proces van TM in eerdere onderzoeken al op meerdere contexten toegepast buiten het betaalde voetbal. Dit zorgt ervoor dat resultaten vanuit een BVO-context ook relevant kunnen zijn voor een andere context.





## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten geschetst. In eerste instantie zullen de basiselementen van spelersbegeleiding bij de BVO's worden uitgelicht. Vervolgens wordt toegelicht wat talent is, wat de term 'mindset' hierin betekent voor de respondenten en hoe de BVO's met de talenten omgaan. Daarna wordt uitgelegd hoe TM voor de BVO's als verdienmodel kan worden gezien, om over te gaan tot de daarbij horende beleidsissues en andere invloeden. Tot slot wordt er uitgelicht wat de invloed is van TM op uitgaande transfers.

### 4.1. Basiselementen van spelersbegeleiding

Allereerst is uit de interviews naar voren gekomen welke basiselementen ten grondslag liggen aan TM. Het gaat hierbij om een aantal verschillende praktijken op het gebied van spelersbegeleiding die door de respondenten zijn uitgelicht.

Ten eerste kaarten respondenten aan dat bij de BVO's spelers worden opgeleid binnen een bepaalde speelstijl. Het gaat hier om een intense speelstijl met aanvallend en technisch vaardig spel. Dit vraagt veel van de spelers, maar de respondenten hebben het idee dat de spelers daar wel het beste op reageren. Met deze speelwijze hopen de BVO's zo breed mogelijk op te leiden en alle spelers de kans te gunnen om aansluiting bij het eerste elftal te vinden. De spelers worden uitgedaagd om op verschillende posities te spelen en tweebenig te worden. Spelers krijgen de kans om een veelzijdige voetballer te zijn. Volgens respondenten leiden de BVO's multifunctionele voetballers op die zich kunnen aanpassen aan verschillende situaties, zowel mentaal als voetbaltechnisch als inzichtelijk.

Ook is er sprake van niet-voetbaltechnische begeleiding. Zo bieden de BVO's hun spelers begeleiding in voeding, fysieke training, looptraining en begeleiding bij motorische ontwikkeling. Voeding is volgens een respondent een voorwaarde om aan goede krachttraining te doen. Volgens een andere respondent is voeding van groot belang, aangezien er voorbeelden zijn te vinden van internationale toptalenten binnen het voetbal, die wel eens verzaken als het om voeding gaat. Ook videoanalyse wordt veel genoemd als onderdeel van de basiselementen van spelersbegeleiding.

De respondenten geven daarnaast aan dat er sprake is van mentale begeleiding. Er kan bij de BVO's gebruik worden gemaakt van een mentale coach of een sportpsycholoog en er is ook sprake van toezicht op en begeleiding in schoolprestaties. Ook wordt het POP-traject en gesprekken daarbinnen en -omheen als belangrijk gezien door de BVO's. Dit heeft betrekking op het persoonlijke ontwikkelplan van een speler en dit wordt vaak begeleid door middel van regelmatige gesprekken. Ook volgens een medewerker op strategisch niveau van BVO A moet je altijd in gesprek zijn met spelers.

***“Ik zeg wel, als je trainer bent, moet je iedere week met een speler even gesproken hebben.”***

Respondenten geven aan dat de spelers die iets extra's hebben ten opzichte van andere spelers, ook op een andere manier benaderd worden. Deze benadering wordt later in dit hoofdstuk toegelicht.



Universiteit Utrecht



Het gaat hierbij onder andere om spelers met buitengewone kwaliteiten op voetbaltechnisch vlak. Als respondenten het hebben over talent, dan gaat het daarnaast over aanleg, kwaliteiten die een speler mee heeft gekregen van nature. Dat wil zeggen: fysieke kenmerken, snelheid, bewegelijkheid en eventueel lengte. Dit betreft kenmerken die aangeboren zijn. Volgens respondenten gaat het om een bepaalde aanleg die een speler in zijn DNA heeft. Het gaat daarnaast om spelers die opvallen en beter presteren ten opzichte van anderen.

***“Wat ik vind en in de ervaring met spelers, moet je het natuurlijk snel kunnen vertalen van je hoofd naar je voeten, je moet kunnen voetballen.”***

Als er verder gekeken wordt naar de inhoud van het begrip ‘talent’ blijken er onder respondenten verschillende definities te zijn. Bij de BVO's gaat de voorkeur uit naar het woord *potential* in plaats van talent. ‘Talent’ wordt onder de respondenten omschreven als een stempel dat ze liever niet op een speler drukken.

***“Ik heb in mijn leven vaak gehoord: ‘dat is een talent!’ Dat nam ik altijd wel voor lief aan, maar later ging ik pas nadenken: wat zeggen die mensen nou eigenlijk en wat betekent dat? Dus ik merk dat het steeds vaker gaat over potentie bij ons.”***

Als de BVO's het hebben over *potentials*, roept dat de vraag op wie dat zijn. De respondenten geven aan dat een status van een “speler met potentie” kan veranderen over tijd. Spelers die op een bepaalde leeftijd worden bestempeld als talent, kunnen op een later leeftijd minder talentvol blijken te zijn. Daarom is het volgens respondenten van belang welke spelers je aan de voorkant binnenhaalt bij de BVO.

## **4.2. Wie zijn de talenten en hoe wordt er met ze omgegaan?**

### **4.2.1. Talentidentificatie**

Om talentidentificatie beter te kunnen structureren, geven respondenten van alle drie de BVO's aan dat de BVO's aan de voorkant al spelers proberen binnen te halen die passen bij het profiel van de club: “Je wil spelers hebben die passen bij de cultuur van de club.” Daarnaast is het voor de BVO's van belang dat de spelers uit de regio van de BVO komen. Spelers moeten gevoel hebben bij de stad en graag in het eerste elftal van de BVO willen belanden. Verschillende respondenten geven aan dat in een ideale situatie een BVO een eerste elftal heeft met spelers uit de regio, maar dit wordt als lastig gezien: “Je hebt nou eenmaal spelers nodig met extra kwaliteiten die van buitenaf komen of vanuit het buitenland.” Toch is het doel wel om zelf talenten op te leiden en die spelers een aantal jaren in het eerste elftal te bieden. Bij BVO A gaat het dan bijvoorbeeld ook om “jongens die hard hebben moeten knokken voor een contractje om overeind te blijven”.

***“We hebben vastgesteld waar ze aan moeten voldoen. Wat zijn minimaal de normen? Er moet een bepaalde drive in zitten. [...] Ik denk wel als je het weer hebt over intrinsieke motivatie, dat die koppeling daar wel zit, een stukje drive***



Universiteit Utrecht



***en motivatie. Dus dat is in ieder geval een van de voorwaarden. Tuurlijk kijken we naar motoriek en noem het maar op. Maar ik denk dat de drive wel het kernwoord is.”***

Volgens deze respondent gaat het er dus om dat spelers strijdbaar zijn, uit de buurt komen en graag voor de BVO willen voetballen. Daarnaast wordt er qua gericht zoeken volgens een jeugdtrainer gescout op spelers die de eigenschappen hebben die horen bij de spelprincipes van de club. Volgens de respondenten is dat laatste terug te zien bij alle elftallen.

Volgens een respondent zien ze wel snel of een speler de kwaliteiten heeft, maar komt er meer bij kijken als de speler wil worden bestempeld als ‘*potential*’. Ook de achtergrond van de speler is namelijk een voorwaarde voor een talent. Spelers dienen uit een stabiel gezin te komen en hebben geld niet als belangrijkste drijfveer. Het gaat hierbij niet alleen om familie, maar ook om vrienden en de rest van de omgeving. De respondenten geven aan dat de BVO’s het van belang vinden om spelers te rekruteren die graag willen slagen als voetballer. Er wordt door een respondent expliciet uitgesproken dat het slagen als voetballer belangrijker moet zijn voor de speler dan je financieel onafhankelijk spelen. Daarnaast kan het spreken van de Nederlandse taal ook als voorwaarde worden gezien voor een talent binnen de context van de BVO’s waar respondenten zijn bevestigd. Op die manier is een speler namelijk beter te helpen in zijn individuele ontwikkeling en kan hij zich ook makkelijker binnen een team ontwikkelen.

### ***Een ‘echte’ BVO-speler***

Als een speler aan de eerdergenoemde voorwaarden voldoet, wordt er onder de respondenten vaak gesproken over “een echte BVO-speler”. Deze terminologie kan ook onduidelijkheid met zich meebrengen. Niet elke respondent van dezelfde BVO heeft exact dezelfde omschrijving als uitleg van de term “typische BVO-speler”. Uit de interviews is naar voren gekomen dat het idee over dit type speler over het algemeen wel gedeeld wordt, maar dat het niet is vastgelegd wat dit betekent. De kanttekening wordt dan bijvoorbeeld ook geplaatst dat de BVO de speler wel binnenhaalt en probeert bij te sturen op de voorwaarden waar hij op dat moment niet aan voldoet, wanneer de medewerkers van de BVO denken dat een speler in de toekomst een aantal miljoen op kan leveren in doorverkoop, Maar volgens een respondent kun je dit risico niet met twintig spelers nemen, want dan zullen niet alle twintig speler een transfer afdwingen naar een andere club. Uit de interviews is gebleken dat de terminologie omtrent talentidentificatie en de grens van het wel of niet binnenhalen van een speler die niet bij de BVO past, vaag is.

***“Wij kunnen met veel goede trainingen, goede trainers, met een fijne cultuur, kunnen wij van een ruwe diamant een diamant maken. Maar wij zoeken niet directe diamanten.”***

Van geselecteerde spelers voor de BVO heeft de BVO bepaalde verwachtingen op het moment dat ze als voetballer actief zijn bij de BVO. Van een speler wordt verwacht dat hij er alles aan doet en



Universiteit Utrecht



plezier beleeft in de opleiding. Een speler moet het optimale uit zichzelf halen door een open houding te tonen, samen te werken, passie te laten zien, goed te kunnen luisteren en zijn lerend vermogen te tonen, om de beste versie van zichzelf te worden. Spelers moeten hard werken en graag bij de BVO's willen spelen. Dit toont de speler door het maximale uit een training te halen en dat een speler tijdens een wedstrijd bijvoorbeeld sprint op het moment dat het nodig is en daarmee zijn inzet toont wanneer er om gevraagd wordt. Ook gedrag buiten het veld is hierin belangrijk: een speler moet zich gedragen als een echte "BVO-speler". Het gaat hier dan vaak om "normaal doen", "coachbaar zijn", maar ook dat een talent normen en waarden hoog in het vaandel heeft en bijvoorbeeld school serieus neemt.

#### 4.2.2. Mindset

Uit de interviews is naar voren gekomen dat deze verwachtingen samenkomen in de term 'mindset'. *Mindset* wordt gezien als belangrijk onderdeel van talent en het betekent dat een talent er alles aan doet om zijn talent te ontwikkelen, zelfregulerend is en een positieve energie en passie uitstraalt. Met zelfregulatie wordt volgens respondenten bedoeld dat de speler zich bewust is van waar hij zich in zijn ontwikkeling bevindt. Volgens een respondent bepaalt *mindset* mede of een speler een talent is of niet.

***“Ik kan je nu een high potential noemen, maar als jij er niet mee om kan gaan dat ik je wissel, of dat je twee keer niet goed traint, dan vind ik ook weer dat je lager op de ladder komt te staan. Ik denk dat dat je ook scherp houdt.”***

Binnen *mindset* wordt er nog een andere voorwaarde op mentaal vlak genoemd door de respondenten: leervermogen. Volgens respondenten hebben talenten een dusdanig leervermogen nodig om zich optimaal te ontwikkelen om de potentie die ze hebben te kunnen verzilveren. Leervermogen wordt door respondenten omschreven als de snelheid waarmee een speler iets leert en hoe de werkhouding van de speler is. Door respondenten wordt geconcludeerd dat een talent niet tot wasdom kan komen, op het moment dat het talent onvoldoende leervermogen heeft of toont.

***“Je kan nog zo goed voetballen, maar op het moment dat jij niet goed kan reflecteren op jezelf, of je hebt niet de intrinsieke motivatie om er elke dag alles uit te halen, dan gaat ergens je ontwikkeling stagneren en komen er andere jongens bovendien.”***

Deze intrinsieke motivatie wordt dus als cruciaal gezien voor de BVO's. Zoals eerder geciteerd, is dit ook een onderdeel van de talentidentificatie. BVO's zijn op zoek naar spelers met de juiste intrinsieke motivatie en zien dat als voorwaarde voor talent. Deze intrinsieke motivatie en *mindset* komt ook terug in een van de basisaspecten van spelersbegeleiding. Videoanalyse, wat eerder bij de basiselementen is opgenomen, kan namelijk ook ingezet worden om te kijken naar wat het talent inhoudelijk extra nodig heeft. Bij BVO C komen de spelers bijvoorbeeld gedurende de eerste seizoenshelft structureel langs bij de trainer om individueel beelden te bekijken. In de tweede



seizoenshelft krijgen de spelers zelf de keuze of ze nog langskomen voor beelden. Hierin is het aspect *mindset* weer van belang. Volgens een trainer van BVO C komen de spelers met de juiste *mindset* nog regelmatig langs, en blijven andere spelers weg. De intrinsiek gemotiveerde spelers die worden gezien als talent, krijgen hun beelden te zien en worden op die manier verder geholpen als voetballer en zijn in staat om hun talent verder te ontwikkelen.

#### 4.2.3. Extra aandacht voor *high potentials*

Als er dan verder wordt gekeken naar de TM-praktijken, begint het er voor een talent mee dat hij speeltijd krijgt om zichzelf te kunnen ontwikkelen, zowel in de academie als bij het eerste elftal. Bij de BVO's staat veel in het teken van speelminuten voor het talent. Zo kan het onderdeel zijn van het *high potentials* programma dat een talent mee gaat draaien met het eerste elftal, maar kan het ook zijn dat een talent in de academie mee gaat spelen met een hogere leeftijdscategorie om te wennen aan een hoger niveau. Talenten zijn volgens respondenten rustig omdat ze zien dat eigen jeugd snel de kans krijgt op speeltijd in het eerste elftal. Volgens een respondent zijn speelminuten het belangrijkste voor de doorontwikkeling richting het eerste elftal van de club. Talentvolle spelers moeten volgens deze respondent nooit op de bank zitten, tenzij er in gedrag iets is gebeurd. Respondenten hebben het idee dat dit bij andere BVO's anders is. Zij geven namelijk aan vaak te zien dat talenten daar op de bank zitten bij het eerste elftal en geen minuten maken in de onder-21. Er wordt ook aangekaart dat het van belang is dat er bij het eerste elftal een trainer/ coach zit, die het belang van speelminuten voor een talent inziet. Respondenten geven aan dat speelminuten ertoe kunnen leiden dat een technisch verantwoordelijke eerder een talent van de eigen opleiding doorschuift naar het eerste elftal, dan dat er een externe speler wordt aangetrokken. Dit leidt volgens respondenten dan weer tot perspectief voor de andere talenten, omdat zij zien dat een van hen de kans krijgt in het eerste elftal. Door de respondenten wordt aangegeven dat dit van cruciaal belang is, aangezien het moeilijk wordt om talenten te behouden op het moment dat ze geen perspectief zien bij de club. In het verleden was dit bij BVO C bijvoorbeeld niet het geval. Spelers zagen geen kans om door te breken en respondenten gaven aan dat de talenten eerder geneigd waren om hun heil elders te zoeken.

***“We hebben nu een aantal voorbeelden van jonge spelers die het eerste elftal halen. Ja, dan merk ik dat aan de opleiding, aan de spelers daar. Spelers zien dat, spelers praten erover. Ze hebben voorbeelden.”***

De BVO's hebben een specifiek *high potentials* programma dat per individu verschilt. De speler heeft hierin input, want het is voor de BVO's belangrijk hoe de *high potential* zijn eigen ontwikkeling ziet. Maatwerk zorgt volgens respondenten voor maximale ontwikkeling bij het talent. De basis van het *high potentials* programma wordt gevormd door extra aandacht voor het talent. Uit de interviews is ook gebleken dat talenten extra prikkels kunnen krijgen door met elkaar te spelen. Zo wordt er bij een BVO een *masterclass* georganiseerd waar alle grote talenten bij elkaar in een groep worden gezet om te kijken hoe de talenten hierop reageren. Ook wordt er vaak bij



Universiteit Utrecht



BVO's meer naar beelden gekeken met de talenten dan met andere spelers, om meer bezig te zijn met de individuele ontwikkeling van de *high potentials*.

***“Ik maak liever van een zeven een acht, dan van een zes een zeven. En dat probeer ik al in situaties in te brengen in training, [...], maar in mijn trainingsopbouw, oefenstof, probeer ik de key players wel echt dingen bij te brengen.”***

Deze individuele ontwikkeling moet volgens een respondent altijd begeleid worden met behulp van de vraag: “Wat is nou goed voor het talent?” Zo schetsen respondenten het beeld dat het voor het talent het beste is als hij in zijn eigen vertrouwde omgeving blijft.

***“Als een talent een keer een mindere periode heeft, gaat hij met zijn vrienden van het team iets anders doen, dan ga je zwemmen, heb je een sociaal leven. Het is beter om met je vrienden samen te voetballen én met veel plezier.”***

De respondenten zien het namelijk als cruciaal dat het talent plezier heeft in wat hij doet. De BVO's willen graag het maximale uit het talent halen en daarvoor is het nodig dat het talent zich goed voelt. Als er dan ook gesproken wordt over de gevolgen die TM voor de speler heeft, gaat het er bij BVO A dan bijvoorbeeld om dat de speler een “avontuur krijgt”. Respondenten geven aan dat het talent plezier moet kunnen halen uit wat hij doet, hij moet zich kunnen ontwikkelen in een prettige omgeving en hij moet vaardigheden aangeleerd krijgen waar hij ook in zijn maatschappelijke carrière baat bij heeft.

***“Je leert verantwoordelijkheid nemen, je kunt goed naar jezelf kijken, je leert samen te werken, je gaat om met tegenslagen en je kunt successen beleven.”***

Daarnaast hebben respondenten het idee dat de spelers bij de BVO's het gevoel hebben dat er sprake is van een veilig (topsport)klimaat, rust en een open sfeer. Plezier in het voetballen staat hierin centraal. De respondenten ervaren ook dat de spelers de manier van voetballen als leuk beschouwen. Daarmee staat het geluk van het talent centraal. Belangrijk is ook dat hij altijd bij medewerkers terecht kan als hij ergens mee zit. Door deze cultuur bevinden talenten zich in een veilige omgeving, hebben ze vertrouwen in zichzelf en durven ze fouten te maken, geeft een respondent aan. De respondenten geven wel aan dat er wordt geprobeerd om de talenten soms uit hun comfortzone te halen. Hierdoor kan een talent soms het gevoel hebben dat hij op zijn tenen moet lopen, maar uiteindelijk gaat dat de meest optimale ontwikkeling opleveren volgens respondenten. Als het talent zich goed ontwikkelt, verbetert dit ook de algehele teamprestatie.

#### 4.2.4. Het talent in een team

Respondenten geven aan dat binnen TM individuele ontwikkeling en teamontwikkeling niet los van elkaar te zien is. Uit de interviews is gebleken dat de teams beter gaan presteren als de individuele talenten zich goed ontwikkelen en tot bloei komen. Het winnen van wedstrijden wordt dan niet per definitie gezien als doel, want de focus ligt op individuele ontwikkeling, maar de talenten moeten



Universiteit Utrecht



altijd willen laten zien dat ze de beste zijn, volgens respondenten. Winnen wordt daarbij ingezet als middel voor ontwikkeling. Jeugdtrainers mogen volgens respondenten het winnen van wedstrijden nooit als hoogste prioriteit hebben, maar het winnen van wedstrijden, de intensiteit die daarbij komt kijken, zorgt volgens respondenten voor energie, verdriet en vreugde, waardoor de talenten op mentaal vlak sterker worden.

Respondenten geven daarnaast aan dat er meerdere talenten in een team kunnen voetballen. Uit de interviews is gebleken dat daarom het monitoren van de voortgang van de talenten van belang is om te kijken naar wat goed is voor het talent. Een respondent geeft aan dat er in een ideale situatie een soort accountmanager zou zijn die verantwoordelijk is voor het monitoren van de voortgang van de talenten, om te kijken: hoe gaat het bij een speler met zijn voeding, wat moet hij cognitief doen, hoe gaat het in training, individueel en teamtactisch? De hoofd jeugdopleiding heeft volgens respondenten namelijk te veel spelers in zijn academie om voldoende het overzicht te kunnen bewaren van hoe de individuele talenten ervoor staan. Ook voor een trainer is dit lastig, aangezien hij een heel team onder zijn hoede heeft en zich niet alleen kan richten op de talenten. Uit het monitoren zou dan bijvoorbeeld kunnen blijken dat een speler meer loopcoördinatietraining zou moeten doen of kan er meer individueel gekeken worden naar wat een speler nodig heeft binnen krachttraining. Volgens een respondent is dit nodig om alle TM-praktijken elkaar te laten versterken. Het gaat volgens deze respondent om het kijken naar het 'totale mens principe'. Dat betekent volgens deze respondent dat er gekeken wordt naar achtergrond, maar ook dat er naar de maatschappelijke carrière van het talent wordt gekeken. Volgens de respondent is de club op het trainingsveld en daarbuiten constant bezig met het monitoren van de individuen en het bijsturen en aansturen van de plannen die er zijn voor de individuele talenten. Op deze manier kunnen er betere beleidskeuzes worden gemaakt voor de meest talentvolle spelers. Volgens de respondent dient een dergelijke accountmanager ook te monitoren wat voor type speler het talent is, op welke positie hij speelt, wat dit inhoudt en wat daarvoor nodig is. Op deze manier kan de ontwikkeling van het individu bewaakt worden, aangezien het management van de jeugdopleiding, door het feit dat deze op hoofdlijnen verantwoordelijk is, niet de mogelijkheid heeft om elk individu te monitoren. Het monitoren van de voortgang van talenten is cruciaal voor TM volgens respondenten. In het verleden is namelijk wel eens gebleken dat talenten bijvoorbeeld niet fit genoeg terugkwamen na een vakantie en dat gaat ten koste van de ontwikkeling en prestaties van het talent.

***“Stel een speler heeft een blessure, denk ik dat het belangrijk is dat er iemand kijkt naar de reden van de blessure en wat we er met elkaar aan kunnen doen. Maar dat wil je ook doen bij de voetbalinhoud. Dus je ziet een speler spelen, waar liggen dan zijn grenzen en waar willen we met hem naartoe? Dan moet je energie steken in wat bij hem past.”***



Daarnaast kan monitoring helpen om het talent structuur te geven in zijn ontwikkeling. Een respondent geeft aan dat het belangrijk is om in TM niet van ‘hot naar her’ te gaan. Als je als trainer beelden gaat bekijken over zijn koptechniek, trainen op zijn aannames en gesprekken over de manier van verdedigen, wordt het voor het talent onoverzichtelijk en weet hij niet waar hij zich bevindt in zijn ontwikkeling.

### 4.3. TM als verdienmodel

Het gaat bij de BVO's niet altijd alleen om het centraal stellen van het eerste elftal, zoals het voorbeeld van hierboven, maar wel om TM in te zetten als verdienmodel. In de eerdergenoemde talentidentificatie wordt er al rekening gehouden met het financiële aspect van een talent. Respondenten geven aan dat de BVO's aan de voorkant al kijken naar spelers die op de lange termijn hun doorbraak kunnen maken in het eerste elftal en dan een transfer kunnen maken naar een andere club. Voor de BVO's zit er een verdienmodel in het ontwikkelen van het talent. Om te weten wat dit verdienmodel inhoudt en hoe de BVO's daarmee omgaan, is het ten eerste van belang wie er verantwoordelijk is voor deze strategie.

#### 4.3.1. Verantwoordelijkheid TM-strategie

Uit de interviews is gebleken dat bij de BVO's het technisch management eindverantwoordelijk is op het gebied van TM-beleid. Vanuit de jeugdopleiding is het management van de jeugdopleiding van belang. Hierbij gaat het vooral over de randzaken en de ontwikkeling van de talenten. De grote lijnen worden door de technisch verantwoordelijke uitgezet. Op individueel niveau kan er nog een jeugdtrainer verantwoordelijk worden gesteld voor de *high potentials* groep bij de BVO. Het belangrijkste is volgens respondenten dat er consensus is over visie over de manier waarop de talenten zo snel mogelijk het eerste elftal kunnen halen. Vaak is er daarnaast sprake van een structureel trainersoverleg waar alle keuzes die er zijn gemaakt en trainingsvormen tegen het licht worden gehouden. Belangrijk is volgens deze respondent hierbij dat de trainers zich afvragen of de praktijken in dienst zijn geweest van de talenten. In dit soort gesprekken wordt vaak de voortgang van de verschillende talenten besproken en bediscussieerd of de talenten momenteel op hun plek zijn in de trainingen en wedstrijden waar ze spelen en of dit ten faveure gaat van hun ontwikkeling.

#### 4.3.2. Opleiding als levensader

Binnen de strategie van de BVO's komt het opleiden duidelijk naar voren. Dit wordt gezien als soort “centrale missie”. Er is gebleken dat de strategische focus echt ligt op de doorstroom van talenten uit eigen opleiding. Bij BVO A komt de visie op opleiden overeen met hoe een respondent het altijd voor zich heeft gezien: “BVO A, strijdbaar, lokaal, dat familiegevoel, cult en ja vooral dingen samendoen.” Voor een BVO als BVO A, maar ook bij de andere BVO's staat het opleiden centraal. Talentontwikkeling is dan ook een cruciaal onderdeel van de strategie van de BVO.





Universiteit Utrecht



***“Eigen jongens opleiden, het eerste elftal, ze hier belangrijk laten zijn en die uiteindelijk verkopen. Net zoals met \*oud-speler BVO A\*, dat is een beetje het voorbeeld van wat wij graag willen. Dus in die zin is het een belangrijk onderdeel van het beleid.”***

Onderdeel van strategische plannen is dan ook dat spelers de kans moeten krijgen richting het eerste elftal. De weg die een talent hiervoor moet bewandelen is een thema dat wekelijks terugkomt in structurele vergaderingen, geeft een respondent aan. De BVO's willen daarnaast graag een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een succesvolle mens. Het gaat binnen het opleiden dus vaak om het centraal stellen van de mens, het streven naar een topsport- en ontwikkelomgeving en het streven naar een cultuur die zich kenmerkt door veiligheid, intensiteit en zelfregulatie. Volgens een respondent gaat het er bij de strategie altijd om: “Waar gaan we naartoe, hoe gaan we dat doen en welke mensen hebben we daarbij nodig?” Dit geldt ook voor TM. Belangrijk daarin is dus dat het talent centraal staat en dat gebeurt door aan de slag te gaan met het talent vanuit zijn kenmerken en kwaliteiten binnen de voetbalvisie van de BVO. Dit wordt gedaan door de trainer/coach van een team met de rest van zijn of haar staf.

***“We staan in ieder geval altijd met meer dan één trainer op het veld. Dat betekent dat je veel individuele aandacht kunt geven aan talenten.”***

De respondenten van de BVO's omschrijven de strategie van de BVO's op het gebied van TM dan ook als het opleiden van jeugd, vertrouwen hebben in jeugd, daar plannen bij maken en uiteindelijk talenten doorverkopen die geld kunnen opleveren voor de club. Deze strategie uit zich in het feit dat spelers niet direct zonder reden in- en uitstromen bij de BVO's. Volgens respondenten past dit bij de cultuur van de BVO's, die omschreven wordt als het zijn van een warme club, het samen doen, vertrouwen houden en in mindere tijden ondersteunen. Dat is volgens respondenten terug te zien in het feit dat de club kiest voor eigen jeugd en vertrouwen houdt in deze spelers op het moment dat het minder gaat. Bij BVO A is het bijvoorbeeld onderdeel van de strategie doordat in beleidsplannen is opgenomen dat de helft van het eerste elftal dient te bestaan uit spelers die zelf zijn opgeleid door de BVO. Op deze manier krijgen talenten de ruimte om zichzelf in de “etalage te spelen” en wordt de kans groter dat het talent in aanmerking komt voor een financieel gunstige uitgaande transfer. Respondenten geven in de interviews aan dat de BVO's hiervan leven, dat dit al jarenlang zo is en dat dit ook de kracht kan zijn van een BVO. Doorverkoop van spelers is hierin ook de ambitie, omdat er geld nodig is voor de werkwijze van de BVO. Deze “levensader” is van cruciaal belang binnen de strategie van de BVO's volgens de respondenten. Met het geld dat met transfers wordt binnengehaald, kan de academie van de BVO soms voor meerdere jaren bekostigd worden. Zo heeft BVO A bijvoorbeeld een bedrag aan een uitgaande transfer binnengekregen waar de opleiding vier jaar op vooruit kan. De afgelopen jaren heeft BVO A haar talenten voor bijna één miljoen euro in totaal verkocht en dat heeft volgens respondenten puur te maken met de doorstroom van talenten naar het eerste elftal, dus de BVO is tevreden over de financiële gevolgen van TM. Een respondent geeft ook aan dat een BVO zich achter haar oren moet krabben als de



Universiteit Utrecht



academie meer geld zou kosten dan het op zou leveren, dus dat wordt als belangrijk ervaren. Daarom wordt er meer focus gelegd op de *high potentials* die in aanmerking komen voor het eerste elftal, zodat die talenten op de langere termijn doorverkocht kunnen worden. Die krijgen dan ook meer speeltijd en een individueel programma op maatwerk dat hun ontwikkeling ten goede komt.

***“De academie is ook gewoon een bedrijf en uiteindelijk moeten wij producten afleveren aan het eerste elftal die uiteindelijk geld moeten opleveren. En ja, op het moment dat je dus een speler in je academie hebt die verder is dan zijn leeftijdsgenoten in veel opzichten, dan ga je daar meer aandacht aan besteden omdat dat uiteindelijk geld genereert.”***

Spelers worden bij de BVO's ook niet weggestuurd op het moment dat de club enigszins twijfel heeft. Er wordt geen andere speler vanuit de andere kant van het land gehaald, die op dat moment net iets beter is. Daar tegenover staat volgens respondenten dat het kan zijn dat een BVO bijvoorbeeld niet de middelen heeft om haar talenten op jonge leeftijd al een contract aan te bieden. Dat betekent dat spelers ook geduld moeten hebben en pas op een latere leeftijd in aanmerking komen voor een contract. Er is dan ook bewust gekozen om eigen jongens te houden en met laatbloeiers te werken. Dat betekent dat er wat langer geduld wordt gehouden met spelers en daaruit komt voort dat de BVO volgens de respondenten het meeste succes heeft met eigen jongens.

***“We geven jongens echt de tijd om zich te ontwikkelen richting het eerste elftal. Dat is wel een heel nadrukkelijke keuze, dus we gaan niet zomaar een jongen die aangeboden wordt en uitstroomt van een andere BVO een plekje geven. Dat is een duidelijke keuze: regionaal, eigen jongens vertrouwen geven, doorontwikkelen.”***

Geduld houden met eigen jeugdspelers kent volgens respondenten wel bepaalde beperkingen. Respondenten stellen namelijk dat het van belang is om talenten op tijd kansen te bieden. Vaak zien respondenten dat talenten voornamelijk verkocht worden op het moment dat ze 23 jaar of jonger zijn, dus de BVO moet volgens de respondenten op tijd haar talenten opstellen om waarde te creëren, spelers te verkopen en het team sterker te maken. Daarnaast is er minder budget nodig voor nieuwe spelers, op het moment dat het eerste elftal grotendeels uit eigen jeugd bestaat. Daardoor wordt er volgens een medewerker op strategisch niveau van BVO A budget gecreëerd om voor de overige plekken betere spelers te halen. Het budget voor nieuwe spelers dient dan wel goed te worden besteed. Een van de respondenten geeft aan dat er bij een van de BVO's voorheen te veel geld is uitgegeven aan spelers, waardoor de club er niet goed voor staat. Daardoor kan het technisch management met een financieel gunstige uitgaande transfer die volgens de respondent is voortgevloeid uit TM, kan de BVO momenteel niet de markt op om nieuwe spelers te halen, omdat de transfersom voornamelijk gebruikt zal worden om gaten te dichten.



Universiteit Utrecht



Ook van belang is het feit dat het management van de BVO en van de opleiding er voor de lange termijn zit en de trainers voor de korte termijn. Hierom is het ook van belang dat er consensus is. Dat betekent bijvoorbeeld ook dat het volgens respondenten belangrijk is dat er een trainer/ coach in functie is bij het eerste elftal die de focus heeft op de eigen jeugd. Er wordt in meerdere interviews aangegeven dat het niet bij de BVO past als er niet een dergelijke trainer/ coach in dienst is. Respondenten in de jeugdopleidingen van de BVO's geven aan dat ze veel vrijheid krijgen om zelf zaken in te brengen. Zo spreekt een respondent over "zijn manier van werken" en dat iedereen een "eigen manier van werken" heeft. Respondenten passen dan ook hun eigen praktijken toe op de spelers. Er wordt aangegeven dat de jeugdtrainers richtlijnen meekrijgen vanuit de opleiding, maar binnen dat kader eigen toevoegingen kunnen doen. Volgens de respondenten is er dus wel consensus, maar krijgen zij wel de vrijheid om op het trainingsveld eigen praktijken toe te passen.

***“In samenspraak heb ik wel heel veel invloed over hoe ik mijn spelers begeleid. Dat gaat altijd continu in overleg en ik moet wel aan bepaalde eisen en normen voldoen, dus er wordt gewoon verwacht dat ik met al mijn spelers bezig ben, maar ik heb daarbinnen wel heel veel ruimte om zelf ook acties te ondernemen. Ik maak bijvoorbeeld tweetallen en die jongens gaan twee weken met elkaar aan de slag. Dat wordt alleen maar toegejuicht. Maar we hebben wel onze POP-gesprekken die we gewoon moeten doen. We hebben onze evaluatiegesprekken die we gewoon moeten doen en dat was wel gestuurd van de academie. Maar ik heb bijvoorbeeld zelf, toen ik hier kwam en ik ging van start met mijn lichte, initiatief genomen om kennismakingsgesprekken te doen met spelers. Dat kwam niet vanuit de club maar dat heb ik zelf wel gedaan.”***

Uit de interviews is dus gebleken dat er consensus dient te zijn tussen de verschillende medewerkers van de BVO, zodat het talent op de meest optimale manier kan worden begeleid. Om die consensus zo veel mogelijk te kunnen garanderen, rekruteren BVO's aan de voorkant al medewerkers die passen binnen de visie van de BVO's op TM.

#### 4.3.3. Typische werknemer

Om het doel van een opleiding als 'levensader' te bereiken, willen de BVO's dat hun personeel efficiënt te werk gaan om de talenten zo goed mogelijk op te leiden. In de interviews is namelijk aangehaald dat het van cruciaal belang is om de juiste werknemers te selecteren om de strategie goed uit te kunnen voeren. De BVO's beschouwen dit op dezelfde manier als talentidentificatie bij de spelers. Hierbij is het profiel van de werknemers die je binnenhaalt als BVO volgens respondenten van belang. Het gaat vaak aan de voorkant in selectiegesprekken al over de filosofie van de BVO en hierbij wordt al gekeken of er sprake is van een wederzijdse *match* in visie. De visie op ontwikkeling van talent is hierbinnen het belangrijkste thema. Daarnaast wordt genoemd dat trainers "een bepaald karakter, een bepaalde motivatie en ambitie" moeten hebben om



Universiteit Utrecht



binnengehaald te kunnen worden door de BVO. Er wordt over het algemeen gezocht naar trainers die het maximale uit hun talenten willen halen. Ook dient de trainer zelf gemotiveerd te zijn om zichzelf te ontwikkelen aan de hand van cursussen. De sfeer dient daarnaast goed te zijn onder de medewerkers en iedereen moet in dezelfde gedachte van de BVO kunnen passen. Medewerkers moeten kunnen meedenken in de invalshoek die de BVO heeft. Ook wordt er gezocht naar trainers die de normen en waarden snappen die door de BVO worden uitgesproken. Dat betekent dat een trainer ingrijpt als deze gedrag in de kleedkamer ziet dat daar niet hoort.

***“[...] waarin aan de ene kant de trainer een hele belangrijke centrale rol heeft. Dus die moet die moeten we ongelooflijk goed scholen in alles wat wij willen op alle gebieden [...], op het moment dat het over voeding gaat. Diegene is dan in die kleedkamer en die ziet dat zijn jochie en een gevulde koek uit zijn tas pakt of die ziet dat hij een shake uit zijn tas pakt. Die trainer is zo belangrijk, zeg maar in het aansturen van het hele verhaal.”***

Uit de interviews is echter gebleken dat niet altijd iedere medewerker binnen de BVO's beleidskeuzes maakt waarin het talent centraal staat, ondanks dat het belang daarvan nadrukkelijk naar voren is gekomen uit de interviews. Volgens respondenten schuren de strategische keuzes van de directie nog wel eens met de uitvoerende kant van de academie. Er wordt aangegeven dat er ook wel eens keuzes worden gemaakt die ten nadele zijn van de academie, en alleen ten faveure van het eerste elftal. In sommige voorbeelden ontbreekt de eerder geschetste consensus.

## **4.4. Beleidsissues**

### **4.4.1. Conflicterende belangen**

Het management of de directie van een BVO heeft niet altijd dezelfde strategie als de academie van de BVO. Zo vinden de academies het over het algemeen ook van belang hoe er wordt omgegaan met de rest van de spelers, naast de focus op de doorstroom van talenten naar het eerste elftal. Volgens respondenten is dit een belangrijk onderdeel van de strategie van de academie, maar niet zozeer in de hele BVO. De club zelf beperkt zich voornamelijk tot de talenten die moeten instromen bij het eerste elftal, geeft een respondent op het niveau van de jeugdopleiding aan. De academie wil namelijk niet alleen opleiden voor het eerste elftal, maar wil de spelers ook een brede opleiding bieden, die ook een maatschappelijke kant bevat, zodat een speler die bij een BVO is opgeleid een goede basis heeft voor de rest van zijn leven en carrière. De focus op school is daarnaast ook een strategische keuze vanwege andere redenen.



Universiteit Utrecht



***“Op het moment dat je school dusdanig organiseert naast het voetbal, heb je daarmee tijdswinst. Daardoor kunnen spelers zorgen dat ze ’s avonds op tijd thuis zijn, met ouders aan tafel kunnen eten en ’s avonds met vriendjes hun huiswerk kunnen maken. De volgende dag komen ze weer in een normaal leven terecht. Dan denken wij ook dat je meer kans hebt van slagen in het voetbal. Want het is rustig om je leven heen en dan kom je in de profwereld, maar hoe kunnen we die profwereld qua organisatie zo rustig mogelijk maken?”***

Aanvullend hierop wordt er door een respondent een voorbeeld geschetst van de keuze om het kunstgrasveld in het stadion te vervangen door natuurgras. Hierdoor wordt het aantal velden voor de academie gehalveerd, waardoor er wellicht moet worden gesneden in teams, aangezien de academie niet meer waar kan maken waar ze voor staat. Volgens een respondent vindt de club het belangrijk, vindt de voorzitter het belangrijk en wordt het er op een dusdanige manier doorheen gedrukt dat de academie enorm in de problemen komt. Volgens een lid van het management van een jeugdopleiding maakt de BVO daarin te vaak keuzes waarin het eerste elftal centraal staat, maar niet de academie.

Als er wordt gekeken naar TM als verdienmodel, levert dit intern ook nog wel eens discussie op, geven respondenten aan. Zo worden de financiële gevolgen van TM voor een BVO als “moeilijk meetbaar” beschouwd. Dit levert wel eens discussie op met de rest van de directie. Respondenten geven aan dat het complex is om de waarde te bepalen van spelers die in de academie spelen. De investeringen van een paar jaar in de academie zouden kunnen worden terugverdiend, maar zoals eerder aangehaald is het niet altijd eenvoudig om te bepalen of een talent het haalt. Dat kan erin resulteren dat de BVO investeert in een talent die uiteindelijk het eerste elftal niet haalt. Er blijft dus intern discussie over wat de kosten en baten zijn van TM.

***“Daar ligt de grote complexiteit. Gaat het later een miljoen opleveren als ik daar nu, bij wijze van spreken, 20.000 euro in steek?”***

Een laag budget bij een BVO kan ervoor zorgen dat BVO's überhaupt de middelen niet hebben om geld te investeren in TM. Op die manier is het lastig volgens respondenten om talenten te boeien en te *triggeren*. Als het budget te laag is, kan dit namelijk zorgen voor een gebrek aan faciliteiten om TM te ondersteunen.

#### 4.4.2. Faciliteiten

Het volgende heikele punt dat veel in interviews wordt genoemd, betreft namelijk de faciliteiten van de BVO's. Bij elke BVO noemen respondenten faciliteiten als voorbeeld van verbeterpunten op het gebied van TM. Elke BVO wordt namelijk op haar niveau wel geremd door een bepaald gebrek aan faciliteiten. Bij BVO A gaat het hier bijvoorbeeld over de ruimte om individuele training op het veld en extra krachttraining bij het veld kunnen doen. Bij BVO B zijn de faciliteiten al beter, maar vinden respondenten dat de faciliteiten wel aan vernieuwing toe zijn om de talenten individueel



nog beter te kunnen begeleiden. Daar is bijvoorbeeld wel een krachthonk bij het veld, maar is deze verouderd. Bij BVO C zijn de faciliteiten nog weer beter volgens respondenten, maar zouden de respondenten bijvoorbeeld graag verbetering zien in de spreekruimtes waar met talenten gesproken kan worden over individuele ontwikkeling of videobeelden.

#### 4.4.3. Ouders en zaakwaarnemers: buiten de deur houden of samenwerken?

Uit de interviews is naar voren gekomen dat er ook een aantal externe stakeholders van invloed zijn op de manier waarop de BVO werkt. Een belangrijk voorbeeld hiervan is volgens respondenten de betrokkenheid van ouders en zaakwaarnemers. In vele interviews begon de respondent te lachen op het moment dat dit onderwerp door de onderzoeker werd opgebracht. Respondenten geven aan dat de invloed van ouders en zaakwaarnemers groot is. Zeker ouders, die volgens respondenten de grootste invloed op het kind hebben, zijn belangrijk. Maar uit de interviews is ook naar voren gekomen dat ouders vaak een blinde focus hebben op hun eigen kind en in veel gevallen denken dat hun kind de beste is. Respondenten geven echter aan dat de ouders dit met goede bedoelingen doen en zien een belangrijke rol weggelegd voor de ouders.

***“Een ouder is ontzettend belangrijk in de ontwikkeling van de speler zelf. De ouder is de eerste coach. Die heeft gewoon het beste inzicht in karakter, in reacties, in mentale weerbaarheid van een speler en hoe hij reageert.”***

Een respondent geeft aan dat het geen onderdeel is van de strategie van de BVO, maar dat de club er wel mee te maken heeft. Uiteindelijk heeft de BVO de ouders wel nodig, wordt aangegeven. De BVO's proberen hiermee om te gaan door de ouders wel te betrekken, maar door de invloed op beleidskeuzes te beperken. Bij alle drie de BVO's geven respondenten aan dat een samenwerking met ouders en zaakwaarnemers wel de beste optie is. Op deze manier kan het talent het beste begeleid worden, aangezien alle partijen dezelfde ideeën hebben en die overbrengen op het talent.

***“Dus uiteindelijk het gevoel dat wij een speler willen meegeven, dat proberen wij de ouders ook mee te geven. We proberen ook wel ouders echt mee te nemen in onze denkwijze over voetbal, we geven ouders ook echt wel de ruimte als ze iets vinden, om bij ons op gesprek te komen, dus ik denk dat de invloed van ouders superbelangrijk is.”***

Bij alle drie de BVO's wordt door respondenten in interviews gezegd dat de deur voor ouders en zaakwaarnemers altijd openstaat en dat er op regelmatige basis gesproken wordt met of avonden worden georganiseerd voor deze externe partijen. De mening en de inbreng van deze externe stakeholders wordt door de BVO's wel serieus genomen, alleen respondenten geven aan dat je als BVO wel je eigen koers blijft varen. Al met al komt uit de interviews naar voren dat samenwerking met deze stakeholders wel de beste oplossing is. De samenwerking zit hem dan vooral in een gedeelde visie op voetbal en talentontwikkeling. Ook ziet de BVO graag dat de ouders de opvang vormen voor het talent, als hij niet op de club is. Om die samenwerking te versterken, geeft een



Universiteit Utrecht



respondent aan dat je ouders moet begeleiden en helpen met hun kind die aan topsport doet, ze uitleggen wat de BVO doet en meenemen in het proces.

***“We weten dat ook de thuisomgeving van invloed is op de kans om succesvol te worden. [...] We zijn nu een ouderbeleid aan het maken wat een ouderprogramma bevat waarin we de samenwerking met ouders willen zoeken.”***

Volgens de respondenten bestaat er een verschil tussen zaakwaarnemers en ouders doordat er bij zaakwaarnemers sprake is van een economische prikkel. Waar de ouder eerder nog het beste wil voor het kind, vanwege de familieband, blijken zaakwaarnemers in de praktijk meer te kijken naar het korte termijnsucces voor het talent dan ouders dat doen. In die band geven respondenten aan dat transparantie en eerlijkheid in wederzijdse belangen van BVO en zaakwaarnemer cruciaal is om het talent optimaal te kunnen begeleiden.

***“Je komt nu langzaam in een situatie, vind ik, dat spelers al belachelijk vroeg een zaakwaarnemer hebben en dat die dan ook verhaal wil halen.”***

Volgens respondenten is de samenwerking met zaakwaarnemers ook lastig omdat er veel partijen zijn die andere belangen hebben. Een respondent geeft aan dat er “een jacht op jonge kinderen” aan de gang is, waar de BVO's maar moeilijk grip op krijgen. Respondenten geven aan dat ze alsnog altijd met de zaakwaarnemers op zoek gaan naar overeenkomsten, waardoor ze dezelfde visie uit kunnen dragen richting het talent. Ze zien zaakwaarnemers over het algemeen voornamelijk als last, omdat het veel tijd kost en moeizaam verloopt om samen te werken.

#### 4.4.4. Overige invloeden

Ook de mening van supporters is volgens respondenten van belang voor een BVO. Het gaat dan volgens respondenten voornamelijk om nieuwsgierigheid naar nieuwe talenten. Over het algemeen zijn de supporters positief gestemd over het TM van hun BVO, zolang er maar spelers uit eigen jeugd doorbreken in het eerste elftal. Respondenten geven aan dat het belangrijk is dat supporters spelers zien waarmee ze zich kunnen identificeren. Er moet ook een bepaald DNA van de BVO zichtbaar zijn in de speelstijl van de talenten. Als er jeugdspelers doorbreken die passen binnen de gewenste manier van spelen en als deze talenten dan ook hard werken op het veld, dan zijn supporters tevreden en positief over het TM van de BVO.

Tot slot zijn er een aantal zaken naar voren gekomen uit de interviews over de samenwerking tussen de BVO's en de KNVB op het gebied van TM. Respondenten geven aan dat een BVO altijd feedback van de KNVB kan vragen, aangezien de KNVB daar altijd voor openstaat. Een veelgenoemd voorbeeld is dat een BVO een zogenaamde *Review* kan aanvragen bij de KNVB wat inhoudt dat een aantal specialisten van de KNVB gaan kijken naar beleidskeuzes en de manier van werken van de BVO. Daarnaast is de KNVB betrokken door middel van trainerscursussen, maar ook door cursussen voor andere functies, zoals bijvoorbeeld cursussen op het gebied van technisch



Universiteit Utrecht



management of de cursus Hoofd Jeugdopleiding Pro. Binnen de trainerscursus is de veelgehoorde kritiek van respondenten dat de focus voornamelijk op tactische aspecten ligt. Een aantal trainers onder de respondenten geven aan dat ze maar weinig kennis hebben vergaard die binnen de eigen BVO nog niet bekend was. Specifieke talentenontwikkeling en het managen van talenten komt maar beperkt aan bod. Dit wordt ondersteund door een andere respondent, die aangeeft dat een duidelijke visie op voetballen en voetbal leren ontbreekt.

***“Hoe ga je nou met mensen om? Hoe ga je nou met een groep om? Die aspecten, die niet direct voetbal gerelateerd zijn. Ik vind dat daar echt veel aandacht voor zou moeten zijn”***

Daarnaast geven respondenten aan dat er met de KNVB op een aantal vlakken meer samenwerking zou kunnen worden gezocht. Zo vragen BVO's om een platform waarop ze met elkaar samen kunnen werken op het gebied van TM.

***“Elke BVO vindt het wiel eigenlijk weer opnieuw uit. Iedereen neemt toch een beetje hetzelfde als uitgangspunt, volgens mij. Dus, dus ja, dat ja, dat kan helpen.”***

Respondenten geven aan dat BVO's in basis tegen dezelfde problemen aanlopen. Een respondent van BVO C geeft aan dat de KNVB zou moeten nadenken over hoe ze dit zou kunnen faciliteren.

***“Ik denk dat we daar als heel Nederland meer uit kunnen halen, als we gewoon wat meer dingen samen zouden doen. Daar moet je met een aantal mensen over na gaan denken: hoe zou het landschap over tien jaar eruitzien en hebben we dan nog steeds zoveel jeugdopleidingen?”***

Daarnaast wordt gezegd dat talenten beter gefaciliteerd zouden kunnen worden. Zo spreekt een respondent over het faciliteren van de ontwikkeling van de speler op het moment dat hij zich mag melden bij een vertegenwoordigend elftal. De BVO zou graag trainings- of wedstrijdbeelden van de nationale elftallen in willen zetten ter ondersteuning van TM. Vaak krijgt de BVO geen toegang tot de beelden, terwijl de trainer graag met de speler trainingsbeelden zou willen bespreken. Volgens deze respondent helpt de KNVB op die manier de BVO niet met het ontwikkelen van het talent. Ook sprak een andere respondent over dat de KNVB meer zou mogen doen in regelgeving om talenten beter te beschermen in het overstappen van club naar club en dan met name naar het buitenland. Een andere respondent vult daarop aan dat een talent en zijn omgeving soms “wild worden gemaakt” door een buitenlandse club. Een eventuele transfer van talenten van de BVO's is dan ook een terugkerend thema, zeggen respondenten.

#### **4.5. Een transfer: is het tegen te houden?**

Bij een uitgaande transfer is het volgens respondenten afhankelijk van welke club er komt, welk perspectief er wordt geboden en of de BVO de speler wil houden. De volgende stap is het plan dat de BVO zelf aanbiedt om ervoor te zorgen dat de speler voor de BVO kiest. Als het gaat om BVO's





Universiteit Utrecht



die van vergelijkbaar of een iets hoger niveau zijn, dan wil de BVO wel graag de speler behouden en is het volgens respondenten dus belangrijk om te vertellen wat de BVO wil, wie de BVO is en waar de BVO met de speler naartoe wil. Uiteindelijk merken de respondenten dan dat spelers regelmatig alsnog een transfer besluiten te maken, ondanks dat de BVO een volledig ontwikkelingsplan aanbiedt. Spelers vertrekken bijvoorbeeld vanwege logistieke voordelen naar andere BVO's of omdat het talent elders meer geld kan verdienen. Zo heeft BVO A bijvoorbeeld niet de middelen om contracten aan te bieden aan grote talenten. Dan blijkt het in de praktijk lastig om de spelers met een vertrekvens te behouden. De technisch verantwoordelijke van BVO A geeft ook aan dat de grotere talenten uit de regio niet bij BVO A spelen, maar bij andere BVO's in de regio die actief zijn in de Eredivisie. De pogingen die de BVO dan nog doet om haar talenten te behouden, hebben te maken met extra aandacht geven en het belangrijk maken van de speler, maar volgens een respondent zitten daar mentaal gezien richting de speler ook weer nadelen aan verbonden.

***“Er zijn verschillende clubs geweest voor bepaalde spelers, nou ja, sommige zeg ik: “ga!”, omdat de kansen bij die club, ja met die faciliteiten, het beste is voor de eigen ontwikkeling.”***

Een goede relatieopbouw met een talent wordt wel als voordeel gezien en het idee leeft wel dat een talent minder de behoefte voelt om te vertrekken als deze relatieopbouw door de BVO goed wordt gedaan. Maar als het gaat om jonge talenten met een vertrekvens naar de top van Nederland aan BVO's of naar het buitenland, is volgens de respondenten van de BVO's een transfer in de meeste gevallen niet tegen te houden. Dit type transfers wordt dan ook geaccepteerd door de BVO's, zolang de BVO er maar alles aan gedaan heeft om het talent te behouden als dit de wens binnen de BVO was. De respondenten begrijpen het en zien het als een compliment en niet als een last. Dergelijke clubs zijn volgens respondenten een stap verder: het niveau ligt er hoger en als de speler het daar goed doet, kan hij van daaruit ook een mooie carrière hebben. De BVO's proberen het vaak wel zo in te richten dat als een talent daadwerkelijk vertrekt, het contact wordt onderhouden, waardoor de speler makkelijker eventueel terug zou kunnen keren als het niet goed gaat bij de nieuwe club.

***“Wij als Nederlanders en als club hopen dat jongens eerst floreren in het eerste elftal, we van ze kunnen genieten en ze van daaruit een stap maken. Ik snap wel, dat je sterk in je schoenen moet staan, dat als er inderdaad een club komt als Liverpool, dan kun je wel heel interessant zeggen dat het verstandig zou zijn om hier te blijven, wat misschien ook zo is, maar het is natuurlijk wel een droom.”***

Volgens respondenten hangt de keuze voor een transfer ook nog af van de achtergrond en het milieu waar de speler vandaan komt. Een respondent geeft aan dat de culturele achtergrond een bepalende factor is, aangezien het moeilijker is om een talent te houden op het moment dat een cultuur statusgevoeliger is. Een voorbeeld wordt aangehaald over de Turkse cultuur, dat een Turkse jongen eerder kiest voor een transfer omdat de nieuwe BVO groter en beter is dan de BVO waar hij op dat



Universiteit Utrecht



moment voetbalt. Deze respondent geeft aan dat dit een persoonlijke ervaring is van een carrière van vijftien jaar als jeugdtrainer. Hier refereren respondenten vaak terug aan de manier van talentidentificatie van de BVO. Er wordt aan de voorkant, zoals eerder uitgelicht, al gekeken naar spelers met de juiste *mindset* en achtergrond, om de kans dat een talent op jonge leeftijd al een transfer wil maken te minimaliseren. Zoals eerder geciteerd, moet “slagen als profvoetballer” belangrijker zijn dan zo veel mogelijk geld verdienen. Als een talent dan toch op jonge leeftijd weg wil en de BVO en het talent er niet uitkomen, vinden respondenten niet dat je daar een probleem van moet maken.

***“Je kunt soms hele goede mensen willen hebben hier, maar als zij niet geloven in hetgeen waar jij in gelooft, dan kun je beter gewoon niet met elkaar gaan werken en dan is voor diegene waarschijnlijk een andere weg beter in plaats van diegene er dan toch ten koste van alles proberen erbij te houden.”***

Een respondent legt bovenstaand citaat uit als “meerdere wegen naar Rome” en dat een BVO en een talent beter niet met elkaar in zee kunnen gaan, als ze niet in elkaars plannen geloven.



Universiteit Utrecht



## 5. Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd en gekoppeld aan het theoretisch kader en de literatuurstudie. Zo wordt het proces van TM gekoppeld aan de strategische visie van de BVO's en wordt er binnen de strategische visie gekeken of er sprake is van een *fit* zoals beschreven in het theoretisch kader en de literatuurstudie.

### 5.1. *Mindset* cruciaal in definiëring talent

Volgens Thunnissen (2016) zijn er verschillende definities voor het begrip 'talent'. Vanuit de literatuur kan een talent binnen een voetbalcontext omschreven worden als een speler die een positieve bijdrage levert aan voetbaltechnische prestaties, aan de teamgeest, veel potentie heeft en een speler die waarde vertegenwoordigt voor een BVO. Als er wordt gekeken naar de manier waarop de BVO's het woord talent interpreteren, is de belangrijkste voorwaarde die door respondenten geschetst wordt '*mindset*'. Dit betreft de intrinsieke motivatie, de werkhouding, het leervermogen en daarmee de focus op zijn individuele ontwikkeling. Dit is in lijn met de wijze waarop Thunnissen talent definieert. Zij heeft het over een gemotiveerde werkhouding die leidt tot het verbeteren van de individuele en organisatorische prestaties. Respondenten geven aan dat zelfregulatie ook belangrijk is binnen *mindset*. Een talent moet zich bewust zijn van de eigen ontwikkeling en in staat zijn om zijn eigen individuele prestaties verder te ontwikkelen. In de context van een jonge profvoetballer gaat het namelijk voornamelijk om een verbetering van de individuele ontwikkeling en als gevolg daarvan de ontwikkeling van het team waar het talent in speelt. Waar het in TM-literatuur voornamelijk over het woord 'talent' gaat, wordt er bij de BVO's minder tot niet gesproken over 'talent'. Respondenten geven aan deze term bij voorkeur niet te gebruiken, aangezien het veranderlijk is over tijd welke spelers de kwaliteiten hebben die bij een talent horen. Spelers kunnen op een bepaalde leeftijd als talent worden bestempeld, maar dat op latere leeftijd soms niet waarmaken. Daarom wordt de term *high potentials* gebruikt. Het feit dat het begrip als ambigu wordt gezien door respondenten, kan zorgen voor informele selectiecriteria en -procedures in de talentidentificatie. Talentidentificatie kan worden gezien als het 'creëren' van talent, zoals in de theorie naar voren gekomen uit Thunnissen (2016). Het feit dat spelers hun talent niet waar kunnen maken en BVO's vaak niet zeker weten of een speler daadwerkelijk een talent genoemd kan worden of niet, duidt op informele selectiecriteria en -procedures. Dit wordt bevestigd door termen als "typische BVO-speler". De medewerkers van de BVO weten wat dit betekent, maar dit is niet formeel vastgelegd. Bij elke BVO in dit onderzoek wordt gesproken over het binnenhalen van "regionale spelers", "laatrijpers", "technisch vaardige spelers" en andere soortgelijke termen, maar deze terminologie is niet vastgelegd in de strategie van de BVO's. Deze informele selectiecriteria en -procedures zouden van invloed kunnen zijn op de TM-implementatie. Voor het daadwerkelijk toepassen van de TM-praktijken op de talenten, is het namelijk wel van belang dat duidelijk is wat de criteria en procedures zijn omtrent de talenten van de BVO's.

Om ervoor te zorgen dat de BVO's talenten in de academie en rondom het eerste elftal hebben die aan de voorwaarde van *mindset* voldoen, trachten de BVO's een gestructureerde talentidentificatie



Universiteit Utrecht

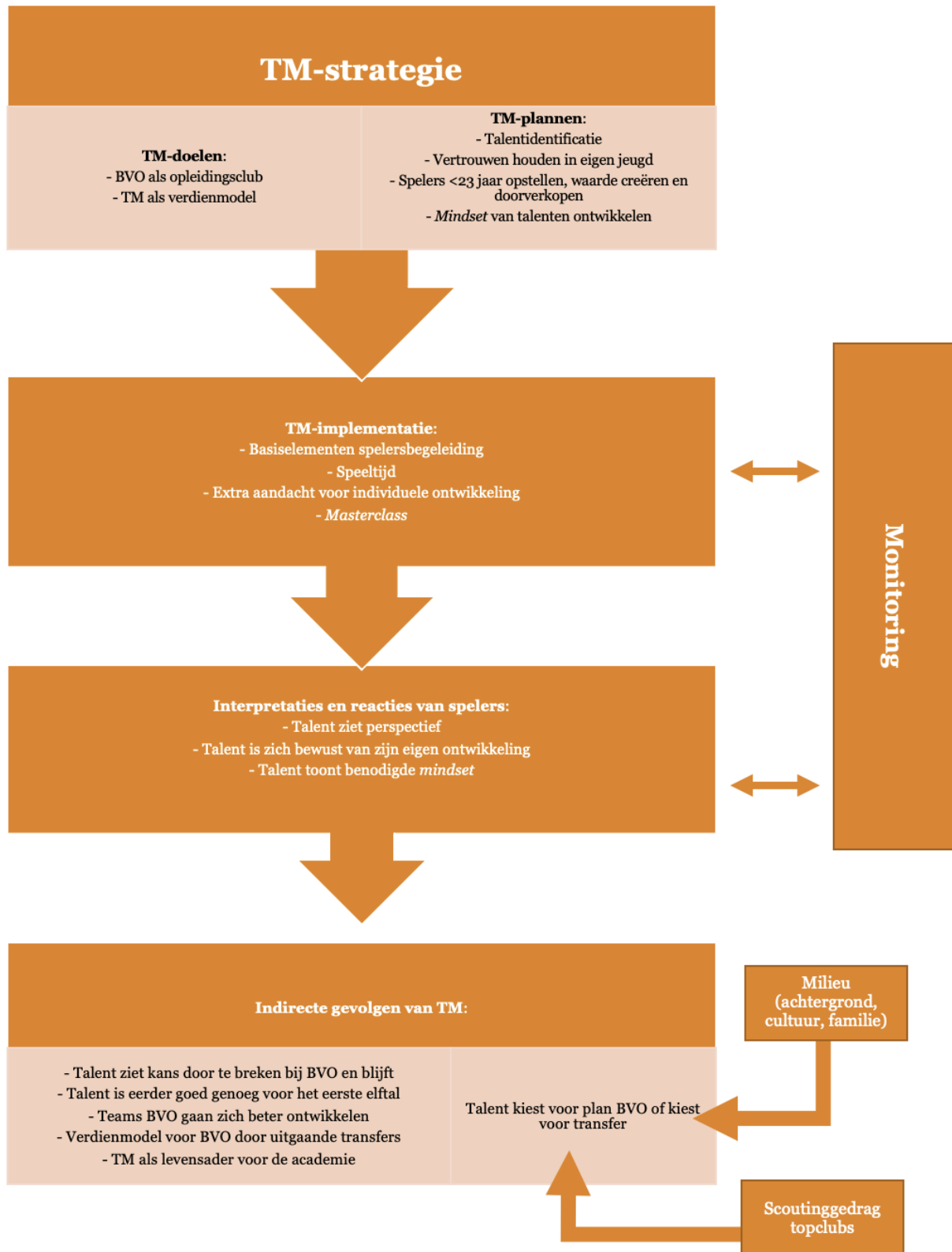


uit te voeren op het moment dat ze spelers rekruteren voor de BVO. In deze selectie- en rekruteringsfase, die in lijn is met de horizontale *fit* zoals omschreven door Boselie (2014), wordt er gezocht naar spelers uit de regio die graag bij de BVO willen voetballen. De respondenten geven aan dat de BVO zich focust op de ontwikkeling van het individuele talent en dat de BVO de mens centraal stelt, dit kan gezien worden als de socialisatie en trainingsfase. Op het moment dat een speler speeltijd krijgt in het eerste elftal, is er sprake van beloning. Als dit ontwikkelplan van selectie en rekrutering tot en met beloning is afgestemd, is er sprake van *horizontale fit*. In de interviews wordt veel gesproken over ontwikkelingsplannen met de individuele talenten, dus dat kan gezien worden als *horizontale fit*. De BVO's zoeken daarnaast ook naar spelers die het slagen als voetballer belangrijker vinden dan zo veel mogelijk geld verdienen. Dit past qua mentaliteit bij de BVO's. Dit is in lijn met de *fit* met de interne context, zoals omschreven door Boselie. Hier gaat het over dat het beleid moet passen bij de cultuur van de organisatie. Hieruit blijkt daarnaast dat de doelen van de speler en de BVO overeen dienen te komen om geselecteerd en gerekruteerd te worden als talent voor de BVO. Hieruit blijkt dan weer de *verticale fit*. Er is sprake van een *fit* tussen talentidentificatie en de context van de organisatie, het focussen op individuele ontwikkeling en doorstroom van talenten, wat in lijn is met hoe Boselie het omschreven heeft.

## 5.2. Investerings in en rendement van het talent

Wat bij alle BVO's bovenop het model van het proces van TM inzichtelijk is geworden, is dat de respondenten graag zien dat monitoring plaatsvindt rondom TM. Respondenten geven aan dat het belangrijk is om binnen de TM-praktijken de voortgang te monitoren, zodat er eventueel kan worden bijgestuurd. Op die manier kan er ook voor een andere koers worden gekozen als een talent negatief reageert op een TM-praktijk. Dit is in lijn met wat de KNVB in 'Winnaars Van Morgen' had geconcludeerd. Thunnissen et al. (2013) gaven al aan dat om de doorontwikkeling van talenten beter te monitoren, de verschillende fases in het proces van TM goed doorlopen dienen te worden.

Dit roept de vraag op hoe het proces van TM geanalyseerd kan worden bij de BVO's. In figuur 1 (p. 13) is uitgelicht hoe het proces van TM werkt. Aan de hand van dit figuur kan dit proces bij de drie BVO's waar interviews zijn gehouden in kaart worden gebracht. Het figuur omtrent het proces van TM wordt ingevuld naar de interpretaties van de respondenten over de verschillende fases. De respondenten geven betekenis aan de verschillende fases van het proces van TM bij hun BVO en op deze manier kan inzicht worden verkregen in hoe het proces van TM werkt. In figuur 3 is uitgelicht hoe het proces van TM wordt toegepast op de BVO's.



Figuur 3: proces van implementatie van TM toegepast op de BVO's

Als er wordt gekeken naar de strategie van de BVO's op het gebied van TM, komt naar voren dat medewerkers in besluitvormende posities bij de BVO's het doel hebben om eigen jeugd laten doorstromen naar het eerste elftal. Belangrijk hierin is dat het talent en zijn ontwikkeling centraal



Universiteit Utrecht



worden gesteld. Dit is in lijn met het voorzien in de behoeften van menselijk kapitaal, zoals omschreven door Thunnissen (2016). Daarnaast is dit een voorbeeld van een niet-economische factor van TM, zoals in de theorie omschreven. Een economische factor is het doel van de BVO's om talenten vroeg de kans te bieden in het eerste elftal. Als de BVO's talenten zelf opleiden, kan er namelijk waarde worden gecreëerd vanuit eigen jeugd. Op het moment dat de talenten doorbreken in het eerste elftal, hebben de BVO's namelijk als doel om deze talenten op de langere termijn verkopen, zodat er een verdienmodel wordt gecreëerd met het ontwikkelen van eigen talenten. Op die manier kan TM een levensader vormen voor de academies van de BVO's.

Deze doelen trachten de BVO's te halen door aan de voorkant de spelers te selecteren die passen bij de opleiding van de club. Dit heeft bijvoorbeeld betrekking op spelers die uit de regio komen, graag voor de BVO willen voetballen en passen bij de clubcultuur. De BVO's proberen vervolgens vertrouwen te houden in de geselecteerde spelers, ook als het eventueel een periode minder goed gaat. Dit leidt tot een natuurlijke doorstroom van talenten naar het eerste elftal, waarin talenten de kans krijgen om zichzelf te laten zien. Het doel van de BVO's is dan ook om deze spelers de kans te geven in het eerste elftal, zodat er waarde kan worden gecreëerd voor de doorverkoop van talenten. In de theorie is beschreven dat voor de plannen binnen de strategie het verschil tussen de 'harde' en 'zachte' benadering van HRM van belang is. Bij de BVO's is gebleken dat in de strategie beide benaderingen terugkomen. Zo gaat het in de academie van de BVO's echt om de ontwikkeling van het talent. Daar worden de talenten benaderd als mensen met emoties en behoeften die hun gedrag bepalen, de 'zachte' benadering. Dat is terug te zien in het feit dat plezier voor het talent bijvoorbeeld voorop staat. Daarnaast staat een aantal vragen centraal dat in dienst is van het talent: waar willen we met het talent naartoe, hoe gaan we dat bereiken en welke mensen zijn hiervoor nodig? Bij de BVO zelf zien ze het talent en daarbij TM als verdienmodel en willen ze het liefst een uitgaande transfer waar de BVO weer op door kan. Daar gaat het meer om het talent als object en bron voor de organisatie, de 'harde' benadering. Volgens de theorie is de 'zachte' benadering van belang bij TM, omdat daar het versterken en ontwikkelen van het talent centraal staat. Dit betekent dus dat er sprake is van discrepantie.

Als het gaat om de implementatie betekenen deze plannen dat, naast de basiselementen omtrent spelersbegeleiding die elke speler krijgt aangeboden, het talent de speeltijd moeten krijgen die op dat moment past in zijn ontwikkeling. Daarnaast wordt een *masterclass* ingezet als TM-praktijk. Dat betekent dat alle talenten met elkaar eenmaal in de week in training zijn. Al met al gaat het er dus om dat een talent gaat voetballen op een hoger niveau, zodat hij hieraan kan wennen en zich daardoor sneller kan ontwikkelen. Hij krijgt dan speeltijd bij een team van hogere leeftijd, om te wennen aan het niveau, of zelfs bij het eerste elftal. In het laatste geval is het belangrijk dat er een trainer/ coach verantwoordelijk is voor het eerste elftal die de focus heeft op de eigen talenten. Als dit niet het geval is, past het niet bij de strategie van de BVO's en kan TM niet goed uit worden gevoerd. Op het moment dat het talent speeltijd krijgt, wordt daarop gereflecteerd door individueel beelden te gaan kijken met het talent en een videoanalyse te doen. Door de speeltijd en de reflectie



op deze speeltijd krijgt het talent de kans om zich te ontwikkelen. Daarnaast kan hij zijn niveau aantonen en zichzelf, zoals een respondent zegt, “in de etalage zetten”. Hij speelt zichzelf in de kijker en zal daardoor ook eerder in aanmerking komen voor een definitieve plek in het eerste elftal. Dat zorgt ervoor dat een technisch verantwoordelijke eerder een van de talenten doorschuift op het moment dat er een plek vrij komt in het eerste elftal. Hierdoor breekt een talent door in het eerste elftal, wordt dat gezien door andere talenten, die perspectief zien en ervoor kiezen om bij de BVO te blijven. De andere talenten kunnen zichzelf dan ook weer laten zien in de speeltijd die ze krijgen en zo ontwikkelt de BVO een vicieuze cirkel, die is uitgelicht in figuur 4. Talenten krijgen daarnaast een individueel *high potentials* programma wat per talent verschillend is. Maatwerk is hierin volgens de respondenten cruciaal.



Figuur 4: speeltijd als TM-praktijk

Als er wordt gekeken naar de manier waarop de talenten de TM-implementatie interpreteren en hoe ze erop reageren, kan er ten eerste ook naar bovenstaande figuur worden gekeken. Uit de interviews is gebleken dat de talenten perspectief zien en door de speeltijd die ze krijgen hun kans grijpen om zich te laten zien. Ze proberen dan de *mindset* te tonen die benodigd is voor het eerste elftal. De drie BVO's kennen alle drie een hoge mate van doorstroom van talenten naar het eerste elftal, dus dat bewijst de positieve reactie van de talenten. Respondenten geven dan ook aan dat de



Universiteit Utrecht



talenten deze praktijken interpreteren op een manier dat ze perspectief zien, plezier hebben en zich goed ontwikkelen. Dit past binnen het psychologisch contract dat ze hebben, aangezien perspectief, plezier en de focus op ontwikkeling een aspect is dat van de BVO verwacht kan worden. Daarnaast is het talent zich bewust van zijn eigen ontwikkeling, waardoor de BVO en de speler samen kunnen werken aan de ontwikkeling van het talent. Ook wil het talent graag winnen omdat dit als middel vroeg in de academie al wordt ingezet. Het willen winnen zorgt volgens respondenten bij talenten voor energie, verdriet en vreugde. Hier wordt het talent mentaal sterker van. Tot slot is aan het talent te merken dat hij de BVO beschouwt als een club met een veilig klimaat, rust en een open sfeer. Hier staat tegenover dat de BVO van het talent verwacht dat hij het maximale uit zichzelf haalt. Die verwachting komt overeen en door het bewustzijn van het talent over de eigen ontwikkeling, wordt het voor het talent ook makkelijker om het maximale uit zichzelf te halen. De BVO verlangt van haar talent dat hij bijvoorbeeld een sprint trekt en zich maximaal inzet op het moment dat het nodig is. Soms levert dit voor het talent ook wel eens een gevoel van ongemak op. Dat komt doordat het talent door een trainer wel eens uit zijn comfortzone wordt gehaald. Het talent ontwikkelt soms het gevoel dat hij op zijn tenen moet lopen, waarvan de respondenten aangeven dat het als vervelend wordt ervaren. Als laatste verwacht de BVO van haar talenten dat ze zich gedragen als een “echte BVO-speler”, dit betekent bijvoorbeeld dat er rekening wordt gehouden met de voorbeeldfunctie en dat de juiste keuzes worden gemaakt op het gebied van voeding.

De manier waarop de talenten de TM-implementatie interpreteren bepaalt de reactie op het psychologisch contract. Het talent kan ervoor kiezen het psychologisch contract te houden, te schaden of te breken. Vaak kiezen talenten ervoor om het te houden. Ze krijgen een persoonlijk ontwikkelingsplan voorgeschoteld en willen bij de BVO blijven. Als het psychologisch contract wordt geschaad, proberen BVO's het talent bij te sturen, maar hier zijn weinig tot geen voorbeelden van genoemd. Op het moment dat het psychologisch contract gebroken wordt en de speler een transfer maakt, is dat volgens respondenten vaak geen reactie op de TM-implementatie. Als een BVO van grotere naam en faam een talent wil contracteren, is een talent over het algemeen niet te houden en is dit geen gevolg van TM. Uit de interviews is dan ook gebleken dat meerdere factoren van invloed zijn op de keuze van een talent voor een transfer naar een andere BVO. Respondenten geven aan dat in statusgevoeligere achtergronden, families of culturen, spelers eerder besluiten om naar een BVO van naam en faam te vertrekken. Spelers blijken vaak onhoudbaar te zijn als een andere club daadwerkelijk significant meer kan bieden aan het talent. De invloed van het ontwikkelingsplan binnen TM vervalt dan. Dus wanneer een topclub ervoor kiest om bij de BVO te scouten, is dat van invloed op de keuze van de speler om wel of geen transfer te maken van de BVO naar een andere BVO. Dat betekent dat niet alleen de manier van TM van de BVO waar het talent speelt van belang is, maar ook het milieu van de speler en het scoutinggedrag van de topclub.

Vaak blijven talenten echter tot na een doorbraak in het eerste elftal en maken op latere leeftijd een transfer. Daarnaast zijn talenten door het TM van de BVO's eerder goed genoeg voor het eerste





Universiteit Utrecht



elftal en spelen ze zich eerder in de kijker voor een andere club, waardoor de BVO een verdienmodel creëert door de uitgaande transfers. Op die manier is een indirect gevolg van TM dat door uitgaande transfers van eigen talenten de academie bekostigd wordt en zo vormt TM een levensader voor de academie. Dit is een economisch gevolg zoals omschreven in de theorie door Bethke-Langenegger et al. (2011). Een niet-economisch gevolg is dat de teams van de BVO beter gaan presteren doordat het talent zich goed ontwikkelt.

Het proces van TM bevat niet alle factoren die van invloed zijn binnen een BVO. De BVO heeft binnen TM nog met een aantal andere interne en externe factoren en issues te maken die relevant zijn voor de manier waarop TM wordt uitgevoerd binnen een BVO.

### **5.3. Andere invloedrijke TM-factoren**

Onderliggend aan het hele proces van TM is het belangrijk dat er een *fit* is tussen de manier waarop TM geïmplementeerd is en de organisatie als geheel. Een aantal nog niet in de analyse genoemde factoren zijn hiervan op invloed. Zo zijn er uit de resultaten bevindingen naar voren gekomen over bestuurlijke consensus en de samenwerking met externen. Thema's als deze zijn ook van belang voor TM.

Een belangrijke voorwaarde voor een succesvol TM is dat er op bestuurlijk vlak consensus is over de TM-praktijken. Zo is er uit de interviews een voorbeeld naar voren gekomen dat de BVO een kunstgrasveld heeft vervangen, wat ten koste gaat van de capaciteit van de academie. Respondenten uit de academie reageren in interviews ontstemd over deze ontwikkeling, omdat ze aangeven dat ze niet meer waar kunnen maken waar ze voor staan. Er is minder capaciteit beschikbaar, ze kunnen minder spelers aannemen, want er moet gesneden worden in teams, en dat zorgt ook voor een verkleinde kans op meer talenten in de academie die door kunnen stromen naar het eerste elftal. Dit kan gezien worden als een gebrek aan verticale *fit*. De academie heeft hierin het doel om talenten te ontwikkelen, daar waar de BVO zelf een nieuw natuurgrasveld aan wil leggen voor het eerste elftal. Dit duidt op een bestuurlijke koppeling van TM-praktijken. De strategie lijkt hier voornamelijk gericht op resultaat halen op het veld en TM staat hier op een lager pitje. Ook het feit dat trainers eigen invulling geven aan TM is een voorbeeld van een gebrek aan verticale *fit*. Er zijn kaders waarbinnen de trainers zich kunnen bewegen, maar vullen zelf zaken op het gebied van TM aan. Al met al kan de verticale *fit* bij de BVO's beschreven worden als een dubbelzijdige koppeling tussen HRM en strategie. Dat betekent dat er sprake is van feedback over het spelersbeleid en dit naar aanleiding daarvan kan worden aangepast. Dat uit zich bijvoorbeeld in dat er discussies zijn over of het waard is om te investeren in een talent of niet. Er is sprake van een feedbackcyclus op basis waarvan beleidskeuzes ten aanzien van TM kunnen worden gemaakt. De mens staat centraal en dat past bij de spelersgerichte strategie zoals in de theorie gekoppeld aan een dubbelzijdige koppeling van HRM en strategie. Dit past tot slot omdat een dubbelzijdige koppeling ook betekent dat stafleden andere interventies plegen die de talenten en daardoor de prestaties van de teams van de BVO ten goede komen.



Universiteit Utrecht



Het feit dat er een duidelijke vraag is voor meer monitoring binnen TM, kan de volgende stap zijn naar een geïntegreerde koppeling. Een soort “accountmanager” op het gebied van TM, zoals aangehaald in interviews, kan dienen als ‘HR-directeur’ zoals uitgelicht door Golden & Ramanujam (1985). Op die manier is er een medewerker die puur gericht is op het welzijn van de spelers en die alles in het werk stelt voor een optimaal prestatieklimaat voor de talenten. Het monitoren kan daarnaast ook zorgen voor een betere horizontale *fit*. Respondenten geven namelijk aan dat het voor een talent overzichtelijk moet blijven hoe de TM-praktijken bij elkaar passen en hoe ze elkaar versterken: “Ga jij als trainer beelden bekijken over zijn koptechniek, ga je trainen op zijn aannames en ga je gesprekken voeren over zijn manier van verdedigen? Ja, dan gaat het geen zin hebben. Dus daar moet wel structuur in zitten.” In het voorbeeld dat geschetst wordt versterken de verschillende TM-praktijken speeltijd, videoanalyse en extra individuele gesprekken elkaar niet, dus dat wordt gezien als voorwaarde voor een succesvol TM.

Ook heeft een BVO te maken met een externe context. Dan gaat het om mechanismen van buitenaf die de organisatie beïnvloeden. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen marktmechanismen, dus de concurrentie met andere BVO's, en institutionele mechanismen, zoals de KNVB. Een andere unieke factor wat betreft de externe context van BVO's, zijn supporters, ouders en zaakwaarnemers. Als het gaat om marktmechanismen, hebben de BVO's als unieke factor dat ze voornamelijk eigen jeugdspelers door willen laten stromen naar het eerste elftal. Dat doen ze door de inzet van het TM-praktijk speeltijd. Op die manier krijgen eigen talenten de kans om door te breken in het eerste elftal en dat zorgt voor een hoog rendement van doorstroom van jeugdspelers naar het eerste elftal. Dat zorgt voor een unieke factor ten opzichte van concurrerende BVO's. In de ondersteuning van het TM-beleid zou de KNVB een rol kunnen spelen. De KNVB vormt een institutioneel mechanisme voor een BVO binnen de externe context. Als er wordt gekeken naar een *fit* met de KNVB, wordt deze door respondenten als beperkt omschreven. De samenwerking met de KNVB wordt over het algemeen als moeizaam ervaren. Door inzet van de veelgenoemde *Review* is de KNVB wel betrokken en kan de organisatie het beleid van de BVO qua TM beïnvloeden, maar als het gaat om cursussen, komt TM totaal niet naar voren volgens respondenten. Op die manier ontbreekt het in scholing op TM-vlak voor jeugdtrainers, waardoor de trainers zich minder ontwikkelen op het gebied van TM. Daarnaast wordt er aangegeven dat de KNVB weinig doet in het beschermen van talenten om te voorkomen dat ze een transfer maken naar een andere BVO. Als een talent makkelijker een transfer kan maken, wordt de kans ook vergroot dat de BVO hem niet tegen kan houden en dat betekent voor het TM dat het niet de gehoopte uitkomsten oplevert, namelijk het doorverkopen van een talent dat via de academie is doorgestroomd naar het eerste elftal en daar is doorgebroken. Om de *fit* tussen TM bij BVO's en de KNVB als institutioneel mechanisme te verbeteren zou de KNVB meer samenwerking tussen BVO's kunnen proberen te faciliteren. Dit voldoet aan de wens die door respondenten wordt uitgelicht. Dat betekent dat de KNVB aan een platform kan werken, waarop BVO's met elkaar samen kunnen werken, waardoor ze kennis over



Universiteit Utrecht



TM met elkaar kunnen delen. Op die manier kan het algehele niveau van TM onder Nederlandse BVO's verhoogd worden en worden talenten beter opgeleid.

Tot slot is er in de interviews gevraagd naar de mening van andere externe factoren, zoals supporters, waarin een BVO uniek is ten opzichte van andere contexten. Hierin wordt door BVO's aangegeven dat supporters tevreden zijn als ze spelers in het eerste elftal zien waarmee ze zich kunnen identificeren. Dat betekent dat spelers hard willen werken en uit de regio van de BVO komen. Beide aspecten staan centraal in het TM van de BVO's, dus is er sprake van een positieve wisselwerking met de supporters. Wel wordt aangegeven door de respondenten dat de relatie met ouders en zaakwaarnemers van talenten soms complex kan zijn. Om deze complexiteit te bestrijden proberen BVO's de samenwerking te zoeken met deze stakeholders. Zaakwaarnemers en ouders kunnen namelijk het beste een visie delen met de BVO, zodat het talent niet te maken krijgt met conflicterende belangen in zijn omgeving. Zeker ouders, die beschouwd worden als degenen met de meest cruciale rol in de begeleiding van het talent, kunnen de *mindset* van het talent ook beïnvloeden. Ouders zijn namelijk de eerste opvoeders van het kind en zijn degenen die de grootste invloed uit kunnen oefenen op het talent. Als de ouders een bepaalde visie uitdragen richting het talent, kan het talent deze visie overnemen en kan het zijn *mindset* beïnvloeden. Daarom kan er het beste worden samengewerkt met de ouders. Op die manier kan het TM het beste uitgevoerd worden, omdat alle stakeholders het beste voor hebben voor het talent. De ontwikkeling van het talent wordt dan het beste ondersteund. Door de samenwerking met deze stakeholders te zoeken, proberen de BVO's de ouders en zaakwaarnemers van de externe context naar de interne context van de BVO te verplaatsen, waardoor er meer consistentie wordt gecreëerd in wat het talent om zich heen te horen krijgt en geboden krijgt aan begeleiding.



Universiteit Utrecht



## 6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden ten eerste de deelvragen zoals omschreven in de vraagstelling beantwoord. Vervolgens zal de centrale onderzoeksvraag binnen dit onderzoek worden beantwoord.

### ***Deelvraag 1: Wat is TM en hoe wordt het toegepast of kan het worden toegepast op de jeugdopleiding van een BVO?***

Al met al kan TM binnen een betaald voetbal context omschreven worden als processen die betrekking hebben op het aantrekken, identificeren, behouden en inzetten van jonge profvoetballers met aanleg, potentie en de juiste *mindset*. Hierin staat de ontwikkeling van het talent en dan met name de ontwikkeling van de juiste *mindset* voor het talent centraal. De manier om dit TM het beste vorm te geven is het doorlopen van het proces van TM, zoals omschreven door Thunnissen et al. (2013). Dat betekent dat een strategie op het gebied van TM wordt vertaald in TM-doelen die worden omgezet in concrete TM-plannen. Vervolgens worden deze plannen geïmplementeerd en daaropvolgend is het van belang hoe de talenten bij de BVO's hierop reageren en hoe ze het TM interpreteren. Drie BVO's die bekend staan om een hoog rendement wat betreft doorstroom van jeugdspelers naar het eerste elftal geven invulling aan het proces van TM door, vanuit TM-doelen die gericht zijn op de ontwikkeling van individuele talenten, spelers te selecteren en talenten te identificeren die passen bij de visie en de cultuur van de BVO. Het plan van de BVO's is dan ook om deze talenten kansen te geven om door te stromen naar het eerste elftal. Dit wordt gedaan door talenten speeltijd te geven op het benodigde niveau en door talenten perspectief te bieden richting het eerste elftal. Dit proces wordt verder begeleid door basiselementen van spelersbegeleiding en individuele videoanalyse en ontwikkelingsgesprekken.

### ***Deelvraag 2: Wat is de strategische visie van BVO's op het gebied van TM?***

Al met al hebben de drie onderzochte BVO's een strategie die een aantal pijlers bevat. Het voornaamste onderdeel van de strategie is dat de BVO's TM zien als verdienmodel. De BVO's willen graag werken met spelers uit de regio van de BVO. Ze willen graag eigen talentvolle spelers opleiden, talent ontwikkelen en deze talenten perspectief bieden richting het eerste elftal. Op die manier kunnen talenten na hun doorbraak in het eerste elftal van de BVO doorverkocht worden en deze transfers kunnen een levensader vormen voor de academie van de BVO. Dit wordt omgezet in plannen door het streven naar de juiste talentidentificatie, het specifiek selecteren van spelers. Bij de talenten onder deze spelers is het plan vervolgens om TM te organiseren vanuit de vragen: "Waar willen we heen met het talent, hoe gaan we deze weg bewandelen en welke mensen hebben we daarvoor nodig?" Daarnaast hebben BVO's als plan om vertrouwen te houden in eigen jeugd en talenten de kans bieden in het eerste elftal. Hierbij passen trainers met de focus op eigen jeugd en die geloven in de opleidingsfilosofie van de BVO.



Universiteit Utrecht



### ***Deelvraag 3: Hoe kan TM volgens de respondenten BVO's helpen om talenten langer te behouden?***

Vervolgens zijn de indirecte gevolgen van TM van belang. Al met al kan TM ingezet worden op een manier dat het talent perspectief ziet bij de BVO waar hij op dat moment actief is. Hij heeft plezier in wat hij doet en is zich bewust van zijn eigen ontwikkeling. Het talent kan daarnaast wennen aan het voetballen met spelers van een hoger niveau en wordt op verschillende manieren uitgedaagd. Het talent is eerder goed genoeg voor het eerste elftal en als het talent dan de kans ziet om door te breken bij de BVO en zich kan vinden in het ontwikkelingsplan dat vanuit TM is geschetst, dan kiest het talent er vaak voor om te blijven bij de BVO. TM zou BVO's kunnen helpen om talenten langer te behouden door een concreet ontwikkelingsplan op maatwerk voor het talent op te stellen, maar TM kan BVO's niet in alle situaties helpen om talenten te behouden. Samengevat zijn het milieu waar het talent vandaan komt en het scoutinggedrag van de topclub van invloed op de keuze van een talent. Als een talent uit een statusgevoelig milieu komt, zal hij sneller kiezen voor een transfer naar een BVO van naam en faam. Daarnaast gaan talenten in de praktijk vaak toch naar een andere BVO, als deze daadwerkelijk significant van een hoger niveau is dan de BVO waar het talent op dat moment speelt.

### ***Deelvraag 4: Hoe is de samenwerking tussen de KNVB en BVO's georganiseerd en op welke wijze kan de KNVB BVO's ondersteunen in het gebruik van TM?***

De BVO's werken met de KNVB samen in die zin dat de BVO's een *Review* kunnen aanvragen bij de KNVB waar de bond samen met de BVO gaat kijken naar hoe er gewerkt wordt en wat er verbeterd kan worden binnen de opleiding van de BVO. Daarnaast verzorgt de KNVB verschillende cursussen voor medewerkers van BVO's, waardoor deze medewerkers zich verder ontwikkelen. BVO's missen over het algemeen wel een bepaalde ondersteuning van de KNVB op het gebied van TM. Zo gaat het binnen de cursussen weinig over TM en ligt de focus in de ogen van de BVO's te veel op het voetbaltechnische aspect. De BVO's zien liever dat er meer gefocust wordt op talentontwikkeling, zodat ze daar meer kennis over vergaren. Daarnaast zien de BVO's graag ondersteuning in het creëren van samenwerking tussen BVO's. Er is een wens om de algehele ontwikkeling van talenten in Nederland samen aan te pakken en de BVO's zien hierin een rol weggelegd voor de KNVB.

### ***Centrale onderzoeksvraag: Welke talentmanagementpraktijken worden door BVO's ingezet om jonge profvoetballers te begeleiden en in hoeverre passen deze praktijken bij de strategische visie van de BVO's?***

De belangrijkste praktijken die BVO's inzetten zijn het geven van speeltijd aan talenten en deze talenten perspectief te bieden. Om in aanmerking te komen voor TM is gebleken dat *mindset*, wat betrekking heeft op het mentale aspect, een voorwaarde is voor het slagen van een talent. Binnen TM is het cruciaal dat een talent deze *mindset* gaat ontwikkelen en dit wordt ondersteund door de



Universiteit Utrecht



speeltijd die een talent krijgt. Hierop wordt weer gereflecteerd door middel van basiselementen van spelersbegeleiding, videoanalyse, ontwikkelingsplannen en individuele gesprekken.

Deze praktijken passen op verschillende manieren bij de strategische visie van de BVO. Het opleiden van eigen jeugd is cruciaal in de strategische visie van de clubs. Daarnaast past het speeltijd bieden van BVO's aan eigen talenten bij het TM-plan om aan de voorkant te zorgen voor het selecteren en identificeren van de juiste spelers die passen bij de cultuur en de werkwijze van de BVO. Op die manier wordt de kans vergroot dat talenten doorbreken in het eerste elftal, goed presteren op dat niveau en doorverkocht kunnen worden, wat weer past bij het doel van BVO's om de doorstroom van eigen jeugd en vervolgens de doorverkoop daarvan als doel voor de BVO te hebben. Een hiaat tussen de TM-praktijken en de strategie heeft te maken met de omgeving van de BVO. Zo blijkt de relatie met ouders en zaakwaarnemers voor BVO's in sommige gevallen complex te zijn. BVO's proberen dit hiaat te bestrijden door de samenwerking met ouders en zaakwaarnemers te zoeken en deze stakeholders te verplaatsen van de externe naar de interne context van de BVO. Op die manier blijft er een *fit* tussen strategie en praktijk. Aangezien de onderzochte BVO's een hoog rendement heeft wat betreft doorstroom van jeugdspelers naar het eerste elftal, laat dit onderzoek zien dat TM-praktijken die passen bij de strategische visie van de BVO kunnen leiden tot positieve resultaten op het gebied van TM. Talenten krijgen de kans om zich te ontwikkelen en door te stromen en de BVO verdient aan deze talenten in de vorm van uitgaande transfers. Om TM te laten slagen moet er tot slot consensus zijn over talentontwikkeling tussen de verschillende lagen van de BVO. Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat verticale *fit* cruciaal is om talenten goed te kunnen ontwikkelen en zonder consensus blijkt het lastiger te zijn om *TM* goed uit te kunnen voeren. Deze consensus en het beter monitoren van de talenten kan bijdragen aan de verticale *fit* tussen strategie en TM. Er kan nog een stap gezet worden van een dubbelzijdige koppeling naar een geïntegreerde koppeling tussen HRM en strategie. Al met al wordt TM toegepast door middel van ontwikkeling in *mindset*, met behulp van extra aandacht en speeltijd voor talenten, met als doel om een verdienmodel te vormen voor een BVO, maar dit werkt alleen optimaal als er consensus is over TM binnen de eigen organisatie en met externe stakeholders.



## 7. Aanbevelingen

Vanuit de conclusies uit het vorige hoofdstuk, worden in dit hoofdstuk een aantal praktische aanbevelingen uitgelicht en een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek omtrent TM. De praktische aanbevelingen zullen met name gericht zijn op BVO's die hun TM willen verbeteren en op de KNVB die de BVO's kan ondersteunen.

### 7.1. Aanbevelingen voor de praktijk

#### ***Aanbevelingen BVO's***

- Zorg voor consensus op het gebied van TM. Zoek een raakvlak waar voetbalvisie en ander beleid elkaar raken, waar de hele organisatie, trainers inclusief, zich in kan vinden en zorg dat deze organisatiebreed wordt uitgedragen. Stel daarnaast TM-doelen op die passen bij de voetbalvisie en bij de regio waar de BVO zich in bevindt;
- Stel de mens centraal binnen de opleiding van de BVO en creëer een focus op het ontwikkelen van talenten. Faciliteer een topsport- en ontwikkelomgeving om dit te ondersteunen. Werp een kritische blik op de cultuur binnen de BVO en kijk of er meer sprake kan zijn van een veilige, rustige en open sfeer;
- Ontwikkel een visie op talentidentificatie zodat je als BVO de juiste spelers rekruteert die passen bij de TM-doelen die je als BVO hebt. Organiseer vervolgens alles op het gebied van TM vanuit de vragen: "Waar willen we met het talent heen, hoe gaan we dat doen en welke mensen hebben we daarbij nodig?"
- Beschouw TM als verdienmodel en kijk als BVO of je door middel van de doorstroom van eigen talenten zaken binnen de BVO kunt bekostigen. Op die manier kan TM een levensader vormen.

#### ***Aanbevelingen KNVB***

- Werp een kritische blik op de cursussen die voor medewerkers van BVO's verzorgd worden en kijk op welke wijze TM daarin opgenomen kan worden om talentontwikkeling in het Nederlandse voetballandschap te verwerken;
- Onderzoek de mogelijkheden voor een platform waarop BVO's samen kunnen werken op het gebied van TM.

### 7.2. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

- Gebruik het proces van TM binnen een voetbalcontext en onderzoek hoe het van toepassing is op BVO's die niet uitblinken in rendement wat betreft doorstroom van jeugdspelers naar het eerste elftal;
- Gebruik het proces van TM en het concept *fit* binnen een voetbalcontext en onderzoek of er een model ontwikkeld kan worden dat een blauwdruk vormt voor talentontwikkeling binnen de topsport;
- Maak in vervolgonderzoek gebruik van een observatie waarin op de werkvloer en op het voetbalveld gekeken wordt naar hoe TM zich uit binnen BVO's;



Universiteit Utrecht

- Doe een vergelijkbaar vervolgonderzoek in de topsportcontext van een andere sport;
- Verzamel kwantitatieve data over het proces van TM onder spelers. De combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek kan een waardevolle aanvulling zijn op de kennis die is opgedaan in dit onderzoek. Op deze manier kan er gekeken worden of de betekenisgeving van de respondenten van dit onderzoek overeenkomt met de visie van de spelers op TM bij BVO's.





Universiteit Utrecht



## 8. Reflectie

In dit hoofdstuk vindt reflectie plaats op de manier waarop het onderzoek heeft plaatsgevonden. Hierin worden zaken uitgelicht die door de onderzoeker als lastig zijn ervaren en beperkingen van de onderzoeker zelf.

### ***Versneld onderzoeksproces***

Het onderzoek heeft in een korter tijdsbestek plaatsgevonden dan dat wenselijk is. Dit heeft ertoe geleid dat het proces van dataverzameling en het analyseren hiervan, is versneld. Mogelijk heeft dit het iteratieve proces van onderzoek doen vermoeilijkt. Doordat er minder feedbackmomenten waren, maar ook ontbrak het aan voldoende momenten om de opgedane kennis en de vraagstukken te laten bezinken. Het risico hiervan is dat de onderzoeker de verzamelde data niet volledig juist heeft geïnterpreteerd en mogelijk met een vertekende lens naar de data heeft gekeken. Wanneer de onderzoeker tijdens het onderzoeksproces meer tijd had genomen om de informatie te verwerken, dan had de onderzoeker zich mogelijk meer kunnen behoeden voor deze bias in het onderzoek.

### ***Niet het gewenste aantal jeugdtrainers bij BVO C***

Bij een van de drie BVO's is het niet gelukt om alle gewenste respondenten te spreken te komen. Wenselijk was om bij alle BVO's minimaal drie jeugdtrainers te spreken, maar in verband met een vertrekkende jeugdtrainer en een jeugdtrainer die niets van zich heeft laten horen, hebben er interviews plaatsgevonden met slechts twee jeugdtrainers bij een van de drie BVO's.

### ***Beperkte beschikbaarheid respondenten***

Vanwege de beperkte beschikbaarheid aan tijd bij een aantal respondenten, hebben sommige interviews online of zelfs telefonisch plaatsgevonden. Dit heeft ervoor gezorgd dat er op sommige momenten haperingen waren in het interviewen van de respondenten. Daarnaast was er op die manier geen zicht op de manier waarop de respondenten reageerden wat betreft lichaamstaal. Dit is een beperking aan de verkregen data door middel van de interviews. Dit zou hebben kunnen geleid tot verkeerde interpretatie van bepaalde data door de onderzoeker. Dit heeft er tevens toe geleid dat er met sommige respondenten geen ruimte was voor een informeel introductiegesprek. Dit is terug te zien in de data, aangezien respondenten bij wie deze ruimte er wel was de onderzoeker over het algemeen van meer informatie hebben voorzien. Dit kan betekenen dat er informatie missend is omdat de respondenten die een beperkte beschikbaarheid aan tijd hadden zaken zijn vergeten of vanwege een gebrek aan vertrouwen niet hebben verteld.



Universiteit Utrecht



## 9. Bibliografie

Bethke-Langenegger, P., Mahler, P. and Staffelbach, B. (2011), "Effectiveness of talent management strategies", *European Journal of International Management*, Vol. 5 No. 5, pp. 524-539.

Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management. A balanced approach*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw Hill.

Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., & Piccaluga, A. (2014). Udinese Calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*, 32(2), 319-336.

Dries, N. (2013), "The psychology of talent management: a review and research agenda", *Human Resource Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 272-285.

Eekeren, F. van (2016). *De Waardenvolle Club*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

Egilsson, Birnir, & Dolles, Harald, (2017) "'From Heroes to Zeroes' – self-initiated expatriation of talented young footballers", *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, Vol. 5 Issue: 2, pp.174-193, <https://doi.org/10.1108/JGM-10-2016-0058>

Emery, Paul. 2010. "Past, Present, Future Major Sport Event Management Practice: The Practitioner Perspective." *Sport Management Review* 13 (2): 158–170. doi:10.1016/j.smr.2009.06.003.

Fitz-End, J. *The ROI of Human Capital*. New York: American Management Association, 2000.

Gallardo-Gallardo, Eva, Thunnissen, Marian, & Scullion, Hugh (2020). Talent management: context matters, *The International Journal of Human Resource Management*, 31:4, 457-473, DOI 10.1080/09585192.2019.1642645.

Gandossy, R., & Kao, T. (2004). Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice. *Human Resource Planning*, 27(4), 15– 19.

Gill, C. (2002). Two-dimensional HRM: Limitations of the soft and hard dichotomy in explaining the phenomenon of HRM. *RMIT working paper, n° 04/2002*.

Golden, K. A., & Ramanujam, V. (1985). Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes. *Human Resource Management*, 24, 429-452. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240405>

Kehoe, R. R. (2021). Revisiting the concepts of vertical and horizontal fit in HRM: what we know, what we don't know, and where we might go. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 175-180.



Universiteit Utrecht



KNVB. (2016). *Winnaars Van Morgen*.  
<https://www.knvb.nl/downloads/bestand/4452/winnaars-van-morgen>

KNVB. (2021). *INFORMATIE KWALITEIT & PERFORMANCE PROGRAMMA VOOR JEUGDOPLEIDINGEN*. <https://www.knvb.nl/downloads/bestand/26595/kp-brochure-seizoen-21-22>

KNVB. (2021, november). *Nederland Opleidingsland: De Stand Van Zaken*.  
<https://www.knvb.nl/downloads/sites/bestand/knvb/26660/nederland-opleidingsland>

KNVB. (2022, februari). *Reglementen Betaald Voetbal*.  
<https://www.knvb.nl/downloads/bestand/18811/reglementen-betaald-voetbal-seizoen-2021-22>

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.

Littlewood, M., Mullen, C., & Richardson, D. (2011). Football labour migration: An examination of the player recruitment strategies of the 'big five' European football leagues 2004–5 to 2008–9. *Soccer & Society*, 12.

Looveren, L. van, Balliauw, M., & Vujić, S. (2020). *How do international youth transfers in football impact talent development?*. University of Antwerp.

Paauwe, J. (2004), *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*, Oxford University Press, Oxford.

Paché, G., & Ika, L. (2016). European Professional Football Club Image and Human Capital Management. *International Journal of Business Administration and Management Research*, 2(3), 31-34.

Plochg, T., & Van Zwieten, M. C. B. (2007). Kwalitatief onderzoek. *Handboek gezondheidszorgonderzoek*, 77-93.

Poli, R., Ravenel, L., & Besson, R. (2016). *Slow foot: Déchiffrer le présent pour penser l'avenir*. Neuchâtel: CIES.

Pouyandekia, M., & Memari, Z. (2020). How the Germans Are Using the Football Talent Management Program. *New Approaches in Sport Sciences (NASS)*, 2(3), 5–40.  
<https://doi.org/10.22054/NASS.2020.11066>



Universiteit Utrecht



Pouyandekia, Mehri, & Memari, Zhaleh (2021): How can clubs play an essential role in talent identification and development programmes? A case study of German football, *Sport in Society*, DOI: 10.1080/17430437.2020.1863372

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5): 389–400.

Salzarulo, Peter, Timothy Krehbiel, Stephen Mahar, and Lance Emerson. (2012). "Six Sigma Sales and Marketing: application to NCAA Basketball." *American Journal of Business* 27 (2): 113–132. doi:10.1108/19355181211274433.

Thunnissen, M., Boselie, P. and Fruytier, B. (2013), "'Talent management and the relevance of context: towards a pluralistic approach", *Human Resource Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 326-336.

Thunnissen, M. (2016), "Talent management", *Employee Relations*, Vol. 38(1), pp. 57 – 72.

Thunnissen, M. (2017). *Talent Management in Practice: An Integrated and Dynamic Approach* (Emerald Points). Emerald Publishing.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. and Stiles, P. (1997), "Soft and hard models of human resources management: a reappraisal", *Journal of Management Studies*, Vol. 34 No. 1, pp. 53-73.

Tunaru, R., Clark, E., & Viney, H. (2005). An option pricing framework for valuation of football players. *Review of financial economics*, 14(3-4), 281-295.

UEFA. (2019, 5 maart). Protection of young players. UEFA.Com. Geraadpleegd op 13 december 2021, van <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/protection-young-players/?referrer=%2Fnews%2Fnewsid%3D943393>

Vaeyens, R., Malina, R. M., Janssens, M., Van Renterghem, B., Bourgois, J., Vrijens, J., & Philippaerts, R. M. (2006). A multidisciplinary selection model for youth soccer: the Ghent Youth Soccer Project. *British journal of sports medicine*, 40(11), 928-934.

Vermeire, T. (2018). Retaining junior football players in the domestic league until sportive maturity: the Belgian case. University of Antwerp, Faculty of Applied Economics.

Voetbal International. (2020, 18 november). Emigratie Nederlandse minderjarigen 2010–2020. *Voetbal International*, 2020(week 47), 41.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.



Universiteit Utrecht



Wit, B. de & R. Meyer (1998), *Strategy: Process, Content and Context. An International Perspective*, 2nd edition, London: International Thomson Publishing.

Wright, P. and Nishii, L. (2013), "Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of Analysis", in Paauwe, J., Guest and Wright, P. (Eds), *HRM and Performance. Achievements and Challenges*, Wiley, Chichester, pp. 97-110.