
Talenterkenning in de sport en de strategie van de organisatie



Als eerste in de toekomst aankomen is eerder een kwestie van vindingrijkheid dan van rijkdom

Phahalad & Hamel

Masterthesis EMBA Sportmanagement
Sportmanagement Institute, Groningen
Drs. Jopie Lindeboom

Begeleiders
Prof. Drs. Philip Wagner
Drs. Sandra Meeuwsen

Juni 2014, Groningen

Voorwoord

Ruim twee jaar geleden kreeg ik de gelegenheid om een aantal gesprekken te voeren met een loopbaancoach. Niet dat ik niet gelukkig was in mijn werk, maar toch wilde ik wel wat anders. Na twee verkennende gesprekken vroeg mijn coach 'Je vertelt wel van alles maar wat wil je nu eigenlijk echt?'. Ik dacht nog geen seconde na, en flapte het antwoord er uit. 'Ik wil in het bestuur van Ajax.' Niet dat ik dat letterlijk bedoelde, maar het stond voor mij symbool voor een betaalde managementfunctie in de sport. Nu had ik een doel, en de opleiding EMBA Sportmanagement werd voor mij een van de middelen om richting het doel te gaan.

In september 2012 ben ik gestart met de opleiding. Met het schrijven van deze thesis sluit ik de tweejarige opleiding af. Het afronden van de opleiding geeft een driedig gevoel. Het gevoel van fijn om klaar te zijn en weer meer tijd te hebben voor andere dingen, het gevoel een stap dichterbij mijn doel, een betaalde managementfunctie in de sport, te zijn, maar ook het gevoel van jammer want ik ben nog lang niet uitgeleerd op het gebied van Sportmanagement. Gelukkig houdt het leren niet op met het beëindigen van de studie.

Het schrijven van de thesis had meerdere kanten. De mooie, zonnige kant was het houden van de interviews en het voeren van gesprekken met allerlei mensen uit de sportwereld. De openheid en de passie die ik tegen kwam verrasten me positief. Ook heb ik weer ervaren dat verdieping zoeken ten aanzien van een onderwerp mooie inzichten oplevert. Al moest ik wel steeds de afbakening bewaken omdat mijn interesse breed ligt. Ik vond het ook een zware beproeving. Het onderwerp had ik snel te pakken, talentherkenning. Maar ik heb lang gezocht naar de juiste onderzoeksvraag. Dit heeft mijn geduld en doorzettingsvermogen aardig op de proef gesteld. Ook popten mijn perfectionisme en het meedogenloos inzet van mezelf vragen op ongewenste momenten op.

Tijdens het onderzoekstraject ben ik begeleid door Sandra Meeuwsen en Philip Wagner. Ik wil hen via deze weg bedanken voor de richting die zij mij gaven om uit te komen op het punt waar ik nu ben. Sandra, bedankt voor je kritische noten en je enthousiaste aanmoedigingen. Philip, bedankt voor je kennis en je relativerende opmerkingen. Daarnaast wil ik iedereen bedanken die mee gewerkt heeft aan de interviews in het kader van dit onderzoek. Ik heb alle gesprekken als zeer open ervaren. Ook wil ik mijn medestudenten bedanken, wij vormen met elkaar een leeromgeving waar het goed toeven is omdat er vertrouwen en veel humor binnen de groep zit. En het is een groep waar we zonder twijfel de passie voor de sport met elkaar delen. We zijn een unieke groep!

And last but not least wil ik Jan, Hanna en Sara bedanken. Zonder jullie acceptatie van het feit dat ik minder tijd had om samen leuke dingen te doen, het huishouden mede te runnen, en naar jullie sportwedstrijden te komen kijken had ik deze thesis niet in juni tot een einde kunnen brengen. Het was niet altijd leuk, maar we hebben het toch met elkaar gered. We zijn een goed team!

Ik wens u veel leesplezier.

Jopie Lindeboom
Groningen, juni 2014

Samenvatting

Sport is een wezenlijk onderdeel van de maatschappij. Onze maatschappij kende de afgelopen tien jaar grote veranderingen. Deze hebben ook haar invloed op de sport. Zo zijn er bijvoorbeeld de veranderende consument, de toenemende marktwerking, de bezuinigingen, de verandering naar een neoliberale samenleving waarin excelleren positief wordt benaderd, en de ontwikkeling van de social media.

In deze thesis staat de onderzoeksvraag centraal “Welke toegevoegde waarde kan talentherkenning in de sport leveren aan het realiseren van het strategische doel, topsportprestaties?” Het onderzoek is uitgevoerd met behulp van drie onderzoekstechnieken: literatuurstudie, deskresearch, en interviews.

Als men spreekt over talentherkenning in de sport is het eerste waar men aan denkt de talentherkenning van de sporter. In dit onderzoek gaat het om meerdere vormen van talent die nodig zijn om structureel topsportprestaties te kunnen realiseren. Het gaat ook om de talenten van de ondersteunende staf van de sporter en om de talenten van het management van de sportbond. Zij zijn namelijk belangrijke spelers in de context waarin talentherkenning van de sporter zich voltrekt.

De sportbonden werken in de context van de verenigingsstructuur en van een financieringsmodel met grote afhankelijkheid van subsidies. Daarnaast is zowel de breedtesport als de topsport binnen de bond georganiseerd. De verenigingsstructuur kenmerkt zich door de het werken met veel vrijwilligers, met brede inspraak, en met een cultuur waarin sport niet bedoeld is om er aan te verdienen. Daarnaast heeft het financieringsmodel met afhankelijkheid van subsidies, in tijden dat er geld genoeg was, gewerkt. Nu Lotto-gelden en andere subsidies teruglopen volstaat het inputgericht denken en het gericht zijn op kostenbeheersing niet meer. En de verwevenheid van de breedtesport en de topsport maakt de complexiteit van de verschillende belangen enorm groot. De verenigingsstructuur, het inputgericht denken, en de belangenverstrengeling binnen de organisatie bepalen voor een groot deel de mate van flexibiliteit van de organisatie als het gaat om het kunnen reageren op veranderingen in de omgeving.

Talentherkenning van de sporter heeft de aandacht al is het mondjesmaat. Uit de analyse van de resultaten komt naar voren dat er drie factoren van belang zijn die talentherkenning van de sporter effectiever kunnen maken in sporttechnische zin. Een aantal spelers dat bij het proces van talentherkenning betrokken wordt zou geprofessionaliseerd moeten worden. De voorspelbaarheid van de selectiecriteria moet omhoog. Hiervoor is onderzoek nodig. En het moment van scherpe selectie moet uitgesteld kunnen worden, oftewel in het begin van het traject moet er breder geselecteerd kunnen worden. Alle drie de factoren vragen meer beschikbare middelen.

De conclusie is dat er met meer middelen een aantal verbeterlagen gemaakt kan worden in de topsport als het gaat om de effectiviteit van talentherkenning. Het vraagstuk is dan hoe we aan die middelen komen. Topsport mag niet alleen maar geld kosten, het moet ook wat opleveren. Het model geeft aan dat er naast sporttalent ook talent nodig is op het vlak van ondernemerscompetenties en op het gebied van de ondersteuning. Een ondernemer denkt in toegevoegde waarde en value drivers. De mix van talenten maakt dat er successen gerealiseerd kunnen worden, en met deze successen er toegevoegde waarde gecreëerd kan worden. En dit geeft vervolgens financiële slagkracht. De ondernemerscompetenties maken dat de talenten en hun successen vermarkt kunnen worden, de successen gecashd worden, en dat ze dus toegevoegde waarde opleveren voor de organisatie en voor de sponsors. De ondersteuning maakt dat het talent kan presteren. En zonder talent geen topsportprestatie. De verschillende partijen zijn dus sterk afhankelijk van elkaar in het realiseren van hun doelen, maar de ondernemerskwaliteiten zullen in de huidige en toekomstige context het verschil gaan maken. Ze moeten met sport waarde creëren en via deze strategie willen acteren op het mondiale niveau, dat zou de gedeelde waarde moeten zijn.

Voorwaarden waaronder het hebben van talenten tot succes kan leiden. Talentherkenning binnen de sportbond vraagt dat de sportbond het benodigde framework van kerncompetenties in beeld heeft en samen met een juiste fit met het besturingsvermogen de grote veranderingen in de omgeving en de

toenemende concurrentie de baas kan. De huidige topsportcontext van de sportbonden vraagt om een disruptieve innovatie binnen de bonden omdat de omgeving niet meer een evolutionaire ontwikkeling laat zien maar een revolutionaire. Een disruptieve innovatie is nodig als de benodigde verandersnelheid groter is dan de dynamische robuustheid van de organisatie. De organisaties hebben nu ondernemerschap nodig en een wendbare organisatiestructuur.

De aanbevelingen aan de verschillende stakeholders van de topsport hebben een gemene deler: Investeer in de organisatie, denk als ondernemer, genereer toegevoegde waarde, investering in talent, cash het succes, en investeer dit vervolgens weer. Zo wordt een cirkel van waardecreatie gecreëerd waarmee de toekomst tegemoet getreden kan worden!

Inhoudsopgave onderzoeksrapport

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	6
1.1. Achtergrond, acht facetten	6
1.1.1. Sport, een specifiek karakter	6
1.1.2. Uniek sportsysteem in Nederland	7
1.1.3. SPLISS-model – aan welke knop is te draaien?	8
1.1.4. Doelstelling NOC*NSF en de verdeling van middelen	8
1.1.5. Klein land, maar grote ambities	9
1.1.6. Verzuiling in de sport	10
1.1.7. Talentherkenning minder aandacht dan talentontwikkeling	10
1.1.8. Nederland: 3 belangrijke ontwikkelingen in de maatschappij	11
1.2. Probleemstelling en relevantie van het vraagstuk	11
2. Theoretisch kader	13
2.1. Definities van begrippen	13
2.2. Afbakening van de doelgroep	14
2.3. Strategie	14
2.3.1. Strategie algemeen	14
2.3.2. Strategie en kerncompetenties	15
2.3.3. Strategiebenaderingen	17
2.4. Talent in organisaties	18
2.4.1. Talent versus succes	18
2.4.2. Sociaal kapitaal	20
2.5. Interventie in een proces	21
2.6. Talentherkenning in de sport, de sporter	21
2.7. Conceptueel model	22
3. Onderzoeksvraag en deelvragen	24
4. Onderzoeksmethode	25
5. Onderzoeksresultaten	27
5.1. Bevindingen strategie en talentherkenning	27
5.1.1. Strategie	27
5.1.2. Talentherkenning in de sport	34
5.1.3. Ontwikkeling van de organisatie, identiteit en kerncompetenties	38
5.2. Talentherkenning in de sport versus talentherkenning in de sportorganisatie	41
5.3. Strategie en talentherkenning in een niet sport gerelateerde non-profit organisatie	43
6. Analyse	45
7. Conclusies, betrouwbaarheid en validatie, en aanbevelingen	54
7.1. Conclusies	54
7.2. Betrouwbaarheid en validatie	57
7.3. Aanbevelingen	57
8. Nabeschuiving	58
Literatuurlijst	60
Bijlage: Topiclijst interviews	62

Hoofdstuk 1: Inleiding

Afgelopen jaren ben ik meerdere keren betrokken geweest bij of in aanraking geweest met talentherkenning in de sport; als trainer en coach bij de basketbalbond, als ouder in het tennis, als student tijdens een studiereis van de opleiding MBA Sportmanagement, en als sportliefhebber in het algemeen. De vraag of we in Nederland wel de juiste strategie kiezen ten aanzien van talentherkenning houdt me al tijden bezig.

NOC*NSF heeft grote ambities, één daarvan is de ambitie bij de top tien van de wereld te willen horen. Deze ambitie heeft zich in de strategie van de koepelorganisatie vertaald in een versmalde, gefocuste steun aan topsport in Nederland. Ik verwonder me over de aanpak van de sportkoepel en vind het een één dimensionale actie. Het risico dat ik hierbij op de loer zie liggen is dat het topsportlandschap in Nederland zal verschrompelen als we geen interventies plegen. En als gevolg hiervan de rolmodellen die we graag zien in de topsport en die de sportparticipatie in Nederland positief zouden moeten beïnvloeden dan op den duur alleen nog uit de succesvolle sporten voortkomen.

Ook de keuze om al in een vroeg stadium talenten te selecteren en op dat moment de subtoppers niet de faciliteiten te bieden intrigeert me. Er zijn nog steeds geen voorspellende selectiesystemen die nu al de nieuwe Sven Kramer aan kunnen wijzen. Naast lichaamskwaliteiten, fysieke kwaliteiten, motorische kwaliteiten, en sport specifieke kwaliteiten is er een aantal qua talentontwikkeling moeilijk te voorspellen kwaliteiten: de emotionele, mentale- en omgevingskwaliteiten en de zogenaamde X-factor (kansen, ziekten en blessures, onvoorziene wendingen). Nu wordt er door NOC*NSF gekozen voor focus op successporten omdat ze voor het behalen van medailles gaan. Vanuit NOC*NSF gaat dan ook het meeste geld naar deze sporten. NOC*NSF streefde de afgelopen jaren naar meer medailles maar er werden er minder behaald. Sinds 1948 heeft Nederland 96% van zijn medailles gehaald in acht takken van sport. NOC*NSF kiest de methode van het focussen, kiest volgens eigenzeggen voor het strategischer en efficiënter inzetten van haar middelen. Maar er zijn meerdere keuze mogelijkheden in de toe te passen strategie. In plaats van met scherp te schieten, kan er een schot hagel gelost worden. Zelf ben ik aanhanger van de stroming die gaat voor het selecteren van een bredere groep van talenten en die de kans geven zich te ontwikkelen tot toppers.

De sportbonden hebben zelf de keuze hoe zij hun strategie ten aanzien van talentherkenning inrichten. Laten zij zich leiden door de sportkoepel? Of trekken zij hun eigen plan? Welke strategie kiezen zij? Deze vragen hebben voor mij geleid tot het onderwerp voor mijn onderzoek:

De bijdrage van talentherkenning in de sport aan het realiseren van de topsportprestaties.

In dit hoofdstuk worden in paragraaf 1.1. acht facetten van de achtergrond van het onderzoeksonderwerp beschreven. Daarna volgt in paragraaf 1.2. de probleemstelling en relevantie van het onderzoek.

1.1. Achtergrond, acht facetten

1.1.1. Sport, een specifiek karakter.

Mensen maken het verschil in de sport, de sporter met zijn/haar team zet de prestatie neer. Het gaat in de sport om de strijd, de spanning, de helden, het niet weten wie er wint en het behouden van de 'competitive balance'. Je hebt de ander nodig om de prestatie neer te kunnen zetten. En de sport is spannend als de verschillen tussen de sporters niet te groot zijn. Dit wordt ook wel de Louis-Schmeler paradox genoemd. Neale verwoordde het zo:

The peculiar economics of sport deals with a unique dualism of symbiotic competition. (Neale, 1964)
In andere typen bedrijven gaat het om verbeteren van hun marktpositie en hun winst ten koste van hun concurrenten.

In het bedrijfsleven zal het streven gericht zijn op behalen van monopolie, in sport ontkomen organisaties niet aan samenwerking om de 'competitive balance' in stand te houden.

In de USA zijn er o.a. afspraken in de sport gemaakt over een salary cap en de rookie draft. Dit soort afspraken zal effect hebben op het binnenhalen van talenten.

De sporter sport voor zichzelf maar is er ook voor de ander die de sport beoefent. Dit geldt zeker als het gaat om sport in wedstrijd- en/of spelverband, zonder tegenstander geen wedstrijd of spel. De sporter heeft m.i. een meervoudige relatie met de organisatie; hij is klant én het kapitaal van de organisatie. In deze laatste rol 'maakt' hij de sport en kan de sporter voor de sportorganisatie medebepalend zijn in het behalen van strategische doelen.

Sport heeft een specifiek karakter en de sportorganisatie en de sporter hebben een specifieke relatie, dit maakt dat het interessant is om te onderzoeken of talentherkenning in de sport op eenzelfde wijze in te zetten is als instrument als in andere bedrijven.

1.1.2. Uniek sportsysteem in Nederland

Vrijwilligers

Vrijwilligers waren en zijn het cement van het Nederlandse verenigingsleven. Nederland staat internationaal nog steeds hoog op de ranglijst van inzet van vrijwilligers, al ervaren de sportverenigingen zelf dat het moeilijker wordt om voldoende vrijwilligers te krijgen. De verenigingen en een groot deel van de bonden drijven op deze vrijwilligers. De traditie van het vrijwilligerswerk in de sport is al meer dan 80 jaar in onze maatschappij geworteld. Het aantal vrijwilligers overstijgt de 1.000.000. Het gemiddeld aantal vrijwilligers per vereniging is 40, en het aantal betaalde krachten is 2,5. Daarnaast draaien 54% van de verenigingen voor 100% op vrijwilligers. (Boessenkool, et al., 2011). Deze vrijwilligers hebben een rol in het stimuleren, motiveren en ontwikkelen van talenten. In het proces van talentherkenning hebben ze ook een verantwoordelijkheid.

Sportbonden

Nederland kent meer dan 90 sportbonden. Zij variëren enorm in grootte. De grootste sportbond is de KNVB (Koninklijke Nederlandse Voetbal bond) met 1.205.808 leden, de kleinste is de NRA (Nederlandse Racquetball Associatie) met 27 leden. (NOC*NSF, 2012) In dit onderzoek wil ik me beperken tot de strategiebepaling van de sportbonden die of de vertegenwoordiger zijn van een Olympische sport of een WK kennen én meer dan 30.000 leden hebben. Mijn verwachting is dat deze bonden van voldoende omvang zijn en capaciteit bezitten om aandacht te kunnen schenken aan strategievorming. In de groep onderzochte bonden zullen zowel de door de strategie van NOC*NSF benadeelde bonden vertegenwoordigd zijn als bevoordeelde bonden.

NOC*NSF

Nederlands Olympisch Comité* Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) is de bundeling van de georganiseerde sport in Nederland. De negentig aangesloten landelijke sportorganisaties vertegenwoordigen samen ongeveer 25.000 verenigingen met in totaal ruim 4,8 miljoen georganiseerde sporters. (NOC*NSF, 2013). NOC*NSF is in 1993 ontstaan uit een fusie van het Nederlands Olympisch Comité en de Nederlandse Sport Federatie.

Hoe komen talenten boven drijven in Nederland?

In het traject van talent tot topsporter spelen de sportverenigingen en bonden een belangrijke rol. Bij talentherkenning is de rol het meest prominent voor de verenigingen, bij talentontwikkeling zijn het zowel de verenigingen als de bonden die over het algemeen het systeem vormen. Bij de bonden gebeurt het via de districten en nationale jeugdteams.

Aansturing van topsport versus breedtesport

Volgens NOC*NSF is de topsport in Nederland lange tijd aangestuurd op basis van solidariteit, consensus en ledendemocratie. Zij maakt nu een andere keuze, wil de focus op de sporten die op dit moment de grootste kans maken op medailles. En ze wil een centrale sturing, en door de verdeling van de middelen probeert zij het stuur in het handen te krijgen.

Breedtesport wordt gekarakteriseerd door inspraak, consensus en een democratische verdeling van middelen. De aansturing van de breedtesport en de topsport wil NOC*NSF dus gedifferentieerd laten plaats vinden. In het buitenland zijn er voorbeelden waarin de centrale aansturing van topsport een succesfactor is zoals:

- Wintersporten in Canada – ‘Own the Podium’
- Zomersporten in Engeland – ‘No compromise’

(NOC*NSF, 2010)

1.1.3. SPLISS model – aan welke knop is te draaien?

De letters SPLISS staan voor Sport Policy factors Leading to International Sporting Succes. Het model gaat ervan uit dat ongeveer 50% van de verdeling van de Olympische medailles, lees topsportsucces, kan worden verklaard op grond van macro-sociologische en macro-economische factoren zoals het niet te beïnvloeden bruto nationaal product en de bevolkingsomvang. Bij de overige 50% gaat het om beleidsfactoren die directer te beïnvloeden zijn. (Van Bottenburg, et al., 2012)



Figuur 1.1.3:1 SPLISS Model, M. van Bottenburg

Talenterkenning is onderdeel van pijler 4. Het is één van de elementen die het topsportklimaat in Nederland bepalen volgens dit model. Deze pijler is samen met een aantal andere pijlers het minst ontwikkeld, er lijkt hier nog winst behaald te kunnen worden.

Uit het rapport blijkt dat ondanks het verbeterde topsportklimaat in Nederland in absolute zin de verbetering niet leidde tot een verbetering van de internationale concurrentiepositie. Ook in het buitenland ontwikkelt men door. Daarnaast ervaren topsporters het topsportklimaat in Nederland niet in alle opzichten stimulerend en ondersteunend maar ook als beklemmend en vragen ze om meer mogelijkheden tot zelfregulatie en – organisatie. Er is behoefte aan het mogen creëren van een gepersonaliseerd topsportklimaat. (Van Bottenburg, et al., 2012)

1.1.4. Doelstelling NOC*NSF en de verdeling van middelen.

NOC*NSF heeft een doelstelling geformuleerd: Wij willen bij de top tien van de wereld horen! Zowel in de sportagenda 2012 als de sportagenda 2016 is deze ambitie opgenomen. De geschiedenis van de afgelopen vijfendertig jaar leert ons dat we het als land beter op de Winter Spelen doen dan op de Zomer Spelen. Op de zomer spelen eindigden we hoofdzakelijk tussen de tiende en twintigste plek. Met een positieve uitschieter tijdens de Olympische spelen van Sydney, toen haalden we de achtste plek met vijfentwintig medailles. Op de Winter Spelen scoorden we beduidend beter. Hier is Nederland de laatste vijfendertig jaar altijd geëindigd op een plaats tussen de zesde en twaalfde plek. NOC*NSF had de volgende doelstelling in 2010 als het om de het aantal medailles op de Zomer Spelen ging (Hendriks, 2010) :

2000	25	2016	57
2012	37 (niet gehaald, werden er 20)	2020	82

NOC*NSF wilde bij de beste tien van de wereld horen, ze moesten hun strategie aanpassen. Ook staat de rest van de wereld niet stil, zodat stilstand achteruitgang betekent. Prestaties in de sport zijn namelijk altijd prestaties ten opzichte van anderen.

Verdeling van middelen

De historie laat ons zien dat Nederland in acht takken van sport structureel successen heeft behaald; hippische sport, hockey, judo, roeien, schaatsen, wielrennen, zeilen en zwemmen. Van de behaalde medailles komt sinds vijftien jaar 96 % op het conto van deze sporten. Hier stond tegenover dat maar een kwart van het budget naar deze sporten ging. NOC*NSF heeft de keuze gemaakt om het budget anders in te zetten, zij vinden deze inzet strategischer en efficiënter. NOC*NSF gaat er blijkbaar van uit dat successen uit het verleden garanties geven voor successen in de toekomst. Meer geld voor topsport komt er niet, meer focus wel. (NOC*NSF, 2012). Dit heeft geleid tot een focus op de topsportprogramma's die al geresulteerd hebben in medailles of successen of de potentie daarop hebben.

De verdeelsystematiek van NOC*NSF wordt gedeeld door Joop Alberda. *“Dat je als land je centen inzet op sporten die succesvol zijn, vind ik volstrekt aanvaardbaar. Sociaal hebben we afgesproken dat winnen niet het enige is dat telt, maar in de topsport is dat wel degelijk zo.”* (Oosterwijk, 2013). Ook ziet Joop Alberda dat het steeds moeilijker wordt om je te verbeteren. *Daarnaast is er door de social media een eind gekomen aan de mystificatie van de sport: alles is zichtbaar en transparant geworden, iedereen kent de topsportprogramma's van de ander. Je moet blind zijn als je niet ziet en weet wat er in de wereld in jouw sport gebeurt. Het wordt dus steeds moeilijker je te verbeteren. Individueel, maar ook als land. De marges worden kleiner, prestaties vergen investeringen die langer in de tijd moeten worden uitgesmeerd.* (Oosterwijk, 2013). Voor de sporten die niet direct uitzicht hebben op succes betekent het niet dat er geen topsport mogelijk is maar wel dat zij geen aanspraak kunnen maken op de collectieve middelen. Zij zullen met hun talenten andere middelen moeten genereren. NOC*NSF bepaalt hun strategie niet, NOC*NSF is een omgevingsfactor voor hen. Het systeem van NOC*NSF is gericht op het korte termijn succes en niet op solidariteit. (NOC*NSF, 2010)

Eind vorige eeuw heeft in het denken over topsport een omslag plaatsgevonden: niet de bond en het beleid vormden het uitgangspunt maar de atleet. Er moesten voor de atleten de beste faciliteiten komen. Geld was niet meer de kwestie, er werd gezocht naar het geld om de droom waar te maken. En er werd volledig commitment van de atleet gevraagd. Deze revolutie heeft geleid tot het fantastische succes van de Olympische Spelen van 2000, 25 medailles. Wat goed is om te vermelden is dat 70% van de medailles werd behaald door sporters vanuit een commerciële constructie. Zij waren voor hun middelen dus niet afhankelijk van NOC*NSF maar genereerden hun middelen uit de markt. Inmiddels worden commerciële initiatieven van sporters gestimuleerd in plaats van onderdrukt. Sponsors zijn dus ook een belangrijke partner geworden in de sport.

1.1.5. Klein land, maar grote ambities.

De ambitie van NOC*NSF “bij de top tien van de wereld willen horen” is voor een land met 17 miljoen inwoners natuurlijk een zeer stevige ambitie. Uit onderzoek is te concluderen dat het aantal inwoners en het BNP van een land voor de helft bepalend zijn voor hun kansen op medailles. (Van Bottenburg, et al., 2012) Nederland staat op de BNP-lijst 17e van de wereld, op de lijst van inwoneraantal 64e. Volgens Bottenburg moeten andere pijlers uit zijn model verder ontwikkeld worden. Een klein land moet het van andere factoren hebben. Ze moeten het slimmer doen dan de anderen.

Dat er over de haalbaarheid van de ambitie van NOC*NSF in het werkveld verschillend gedacht wordt en dat er verschillend gedacht wordt over de winst die te behalen is door het verder ontwikkelen van talentherkenning en –ontwikkeling blijkt uit de volgende drie citaten:

Om praktische redenen zijn kleinere landen succesvoller in het vinden en opleiden van topsporttalent dan de grote jongens. Maar de vraag is hoelang dat zo blijft, gezien de uniformering en

professionalisering van het topsportbeleid, die mondiaal valt waar te nemen. Het maakt de vooruitzichten voor de kleine landen nog somberder. (Sturkenboom, 2013)

Hiermee wordt bedoeld op de verwachting dat de grote landen nog veel winst kunnen halen op de aspecten talentherkenning en –ontwikkeling. En dat de kleine landen het succes dat zij hierin hadden door praktische redenen wel eens kwijt kunnen raken.

Zo 'n 25 grote landen kunnen veel geld investeren en zullen hun successporten uitbuiten. Wat gebeurt er met de sporten die ze laten vallen? Dat kan op den duur tot zwakke plekken leiden in hun Olympische programma, zoals teamsporten". (Sturkenboom, 2013).

Deze invalshoek zou voor Nederland tot perspectief kunnen leiden voor de teamsporten en staat tegenover de mening van NOC*NSF om te focussen op de sporten die nu of in de nabije toekomst kunnen presteren op mondiaal niveau.

Hoewel we als land met relatief weinig inwoners best goed doen in de sport, kan het nog veel beter. Elferink – Gemser. (Elferink-Gemser, 2013).

Zij geeft aan dat er nog veel winst te behalen is op de onderdelen talentherkenning en -ontwikkeling. Uit deze citaten blijkt dat de een somber is over de toekomstige prestaties van kleine landen op mondiaal niveau en de ander juist kansen ziet voor verbetering.

Grote landen

In maart 2013 ben ik met de opleiding EMBA naar China geweest. Daar bezochten we de Hongkong Jockeyclub. Wat mij intrigeerde was hoe zij hun talenten identificeerden en selecteerden. Zij nodigden een zeer groot aantal kinderen uit en selecteerden op lichaamskenmerken, fysieke kwaliteiten en mentale kenmerken. De kinderen hoefden nog geen ervaring met de sport te hebben. Ieder kind dat in de selectie kwam, kreeg het perspectief van een betaalde baan aan het einde van het traject. Dit kan omdat het een bedrijf is waar toegevoegde waarde gecreëerd wordt. Ook in Engeland roepen ze met grote wervingscampagnes kinderen op en selecteren hier hun toppers van de toekomst uit.

In China werken ze nu aan het ontwikkelen van de sport korfbal. Het land heeft geen historie met deze sport, maar de sport ontwikkelt zich er stormachtig. Inmiddels wordt korfbal beoefend op meer dan 90 universiteiten en scholen op lasten van de overheid.

1.1.6. Verzuiling in de sport

Zoals in paragraaf 1.1.1. omschreven is, is het sportsysteem in Nederland uniek. We hebben de koepelorganisatie NOC*NSF, daarbij heeft iedere sport zijn bond, en hebben de bonden lokaal hun verenigingen, waarbij heel veel met vrijwilligers gewerkt wordt.

Binnen de bonden en de verenigingen ligt de focus op hun eigen sport. Er wordt weinig samengewerkt over de grenzen van de eigen sport heen. Zeker als het gaat om talentherkenning. Iedere bond organiseert zijn eigen selectiemomenten en systemen. De verenigingen sturen hun beste kinderen naar de selectiedagen van de eigen sport. De scouts staan langs de kant bij de “eigen sportvelden”. Er is dus eerder sprake van selectie dan van identificatie. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt doordat er nog weinig wordt gedaan aan talentidentificatie maar dat de meeste bonden hun talentherkenning baseren op wat de sporter nu al laat zien ten aanzien van de desbetreffende sport (Elferink-Gemser, 2013). Op het gebied van technische innovaties en kennis op het gebied van het fysieke wordt er wel over de grenzen van de eigen sport heen gekeken. (Lammers, 2007). Het verbaast mij dan ook dat men nauwelijks naar talenten kijkt met de brede blik van het gehele sportspectrum. De vragen die het bij mij oproept is “waarom kijken we niet met een brede blik naar onze sporters als het om talentherkenning gaat en hebben we wel een bredere blik als het om technische innovaties en kennis op het gebied van het fysieke gaat?”

1.1.7. Talentherkenning minder aandacht dan talentontwikkeling

De ontwikkeling in de bedrijfstak sport vraagt om interventies in het proces van talentdetectie tot en met het leveren van de prestatie die een medaille oplevert. In alle beleidsdocumenten van NOC*NSF is talentherkenning nog een ondergeschoven kindje. In de Sportagenda 2016 krijgt het onderwerp voor het eerst aandacht, al is het gering. De filosofie van NOC*NSF is dat je wel meer aan talentherkenning kunt doen maar als je talenten selecteert en je kunt ze verderop in het traject onvoldoende bieden is het

investeren in het herkennen van talenten zonde van de energie. Vanuit kwaliteitsmanagement is deze aanname het onderzoeken waard. Een fout voorin het proces werkt namelijk zwaar door in het eindproduct.

1.1.8. Nederland: drie belangrijke ontwikkelingen in de maatschappij

Marktwerving

In enkele decennia zijn er nieuwe verhoudingen ontstaan tussen de markt, de overheid en de samenleving. Dit is te typeren als een ingrijpende verschuiving. Maar ook binnen deze domeinen zijn er belangrijke zaken gewijzigd. Dit heeft geleid tot de redenering 'wat *kan* de overheid doen' i.p.v. 'wat *moet* de overheid doen'. Bedrijven moeten meer hun verantwoordelijk nemen voor onderwerpen van publiekbelang.

Markten zijn van alle tijden maar de huidige samenleving kan als een 'marktsamenleving' aangeduid worden. Dit betekent niet dat de verantwoordelijkheid bij de markt of de overheid ligt, maar dat de vraagstukken voor zowel de markt én de overheid zijn. En natuurlijk is in het huidige tijdsgewricht ook de burger aan zet als het gaat om het publieke belang.

Valt sport onder het publieke belang? Hier valt over te twisten. (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2012)

ICT, Internet & Social Media

De technologische ontwikkelingen staan niet stil. Zeker die op het gebied van ICT, Internet en social media kunnen van invloed zijn organisaties. Voorbeelden zijn:

Social media: Social media is een verzamelnaam voor alle internettoepassingen waarmee het mogelijk is om informatie met elkaar te delen op een gebruiksvriendelijke en goedkope wijze. Het betreft informatie in de vorm van tekst, geluid en beeld. Bekende voorbeelden zijn Facebook, YouTube, LinkedIn en Twitter, en Wikipedia. Hiermee neemt de bereikbaarheid van de doelgroep toe. Ook kunnen social media ingezet worden ter promotie van de sport of bij het opbouwen van een identiteit in de markt (Schoemaker, 2013).

Sensor technieken: Het is mogelijk om met behulp van geavanceerde sensor technieken prestaties nauwkeurig vast te leggen (internet of things). Op basis van meetwaarden trek je conclusies over de techniek, kracht, duur, tactiek etc. Een voorbeeld is het trainen met een chip in het tennisracket.

Talentenvolgsysteem: Talentenvolgsystemen hebben als doel het inzicht in de voortgang van talentvolle sporters te krijgen. Vaak zijn ze web-based zodat overal waar toegang tot internet is er toegang verkregen kan worden tot het systeem. Meerdere begeleiders van de sporter kunnen toegang krijgen. Er kunnen roosters, metingen, logboekgegevens, en beeldmateriaal vastgelegd worden. Inzicht in het talent wordt vergroot en de communicatie tussen betrokkenen wordt sterk vereenvoudigd.

Topsportland of land van de middelmaat?

In een interview zei Joop Alberda het volgende over de ontwikkeling in de maatschappij: *In mijn beleving is Nederland nauwelijks in twintig jaar gekanteld van een post-flowerpowermaatschappij, met gelijkheid als grootste deugd, naar een neoliberale samenleving, waarin uitblinken, excelleren, positief wordt benaderd. Een tendens die door de huidige economische crisis wordt versterkt. Ouders zeggen nu tegen kinderen: 'Zorg dat je uitblinkt'. Je kunt niet meer met een vijf of een zes afstuderen en denken dat je er dan wel komt. Je moet excelleren.* (Oosterwijk, 2013) We moeten en mogen nu excelleren, dit lijkt een goede maatschappelijke bodem voor topsport met als eerste stap talenten kansen geven.

1.2. Probleemstelling en de relevantie van het vraagstuk.

In de strategische plannen van de sportbonden in Nederland worden strategische doelen geformuleerd. Enerzijds hebben ze een doel in het halen van verhogen van de participatie in de breedtesport, anderzijds het behalen van sportprestaties in de topsport. Deze doelen kunnen gerealiseerd worden door een samenspel van verschillende actoren; sporters, begeleider, medewerkers, financiers, bestuurders etc. Wat opvallend is, is dat het in deze plannen niet gaat over de toegevoegde waarde die

een bond wil realiseren. In het kader van dit onderzoek zoem ik in op de actoren sporter, sportstaf, en het management van bonden.

De sporters dragen bij aan het realiseren van de sportspecifieke doelstellingen maar kunnen ook bijdragen aan andersoortige doelen zoals maatschappelijke, sociale en aan economische doelen. De selectie van deze vorm van kapitaal is waarschijnlijk complex. Als een sportorganisatie het rendement op zijn talenten, zijn geïnvesteerd kapitaal, wil maximaliseren lijkt ook de stap van talentherkenning van groot belang.

Daarnaast is NOC*NSF voor de meeste sportbonden de grootste financier. Zij maakt de keuze om meer te focussen op de sporten die al succes hebben, of die de op korte termijn de grootste kans hebben op succes, lees medailles. Dit betekent dat de sportbonden die niet direct zicht hebben op medailles in ieder geval zelf keuzes moeten maken ten aanzien van topsport, en hun strategie moeten bepalen. Maar ook voor bonden die nu succesvol zijn is er een risico voor de toekomst omdat huidige successen geen garantie geven voor de toekomst.

Past de organisatie haar strategie aan, aan haar omgeving (lees o.a. NOC*NSF) en aan haar concurrentie of bepaalt zij zelf haar strategie en handelt zij uit van de eigen kerncompetenties? Vaart de organisatie op successen uit het verleden? Wil de organisatie bepalen hoe de bedrijfstak sport er uit ziet, of volgt zij? Dit zijn vragen van strategische aard en interessant in het kader van dit onderzoek.

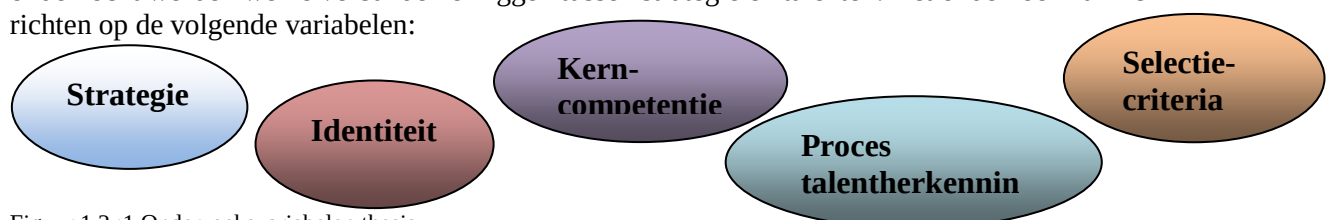
De sport wordt steeds transparanter en de verschillen tussen de toppers worden steeds kleiner. Wil een sportbond in de toekomst succesvol zijn moet zij nu al haar organisatiestrategie bepalen, en in die strategie zal talentherkenning een onderdeel zijn. Het proces van talenten naar de top brengen is namelijk lang. We moeten dus op zoek naar innovaties, en niet alleen in de techniek of het fysieke, maar ook op het gebied van hoe we de zaken organiseren of aansturen. We moeten op zoek naar de kerncompetenties van de organisatie.

En dan is de belangrijkste vraag in mijn onderzoek:

Welke toegevoegde waarde kan talentherkenning in de sport leveren aan het realiseren van het strategische doel, topsportprestaties?

De ambitie kan zijn een bijdrage leveren aan het bij de top tien van de wereld willen horen. NOC*NSF legitimeert deze ambitie met het benoemen van het belang voor onze samenleving; nationale trots, inspiratie en aanjaagfunctie. De positieve relatie tussen topsportprestaties en inspiratie en aanjaagfunctie wordt in de literatuur niet altijd gedeeld. Het sportgedrag van mensen is niet gemakkelijk te sturen. Een topsportsucces geeft geen garantie voor een structurele gedragsverandering bij de bevolking. Er is namelijk een grote spanning tussen de snelheid waarmee media-aandacht vervliegt, en de traagheid waarmee gedragsverandering tot stand komt. (Hover, et al., 2012). Toch wordt deze samenhang vaak als argument gebruikt om topsport te verkopen, en de inzet van de financiële middelen te legitimeren.

De opzet van dit onderzoek is er op gericht dat er inzicht wordt verkregen in de strategische waarde van talentherkenning in de sportwereld. Welke toegevoegde waarde kan talentherkenning in de sport leveren aan het realiseren van het strategische doel, topsportprestaties? Hierbij gaat het om de talentherkenning binnen de verschillende groepen die betrokken zijn bij het realiseren van de prestaties. Aan de hand van de theorie van strategisch management en talentmanagement zal onderzocht worden welke verbanden er liggen tussen strategie en talenten. Het onderzoek zal zich richten op de volgende variabelen:



Figuur 1.2.:1 Onderzoeksvariabelen thesis

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader uitgewerkt. In de eerste paragraaf worden de definities vastgelegd. Vervolgens wordt de doelgroep gekaderd. In paragraaf 2.3 worden strategie en strategievorming verder uitgewerkt. Naar aanleiding van de keuze voor de theorie van Hamel en Prahalad wordt er in 2.4. verder geborduurd op het begrip talent. Daarna wordt er uitgelegd waarom er gekozen wordt voor de beginfase in het proces, de fase van de talentherkenning. In paragraaf 2.6 wordt de stap gemaakt naar talentherkenning van de sporter. Uit deze theorie is een conceptueel model afgeleid, deze is verwoord in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk.

2.1. Definities van begrippen

Strategie

Een strategie van een organisatie beschrijft *hoe* de doelen gerealiseerd kunnen worden. Het bevat een samenhangende reeks acties, en geeft aan hoe de beschikbare middelen ingezet moeten worden. De strategie vormt de klijtlijnen waarop het management van medewerkers, middelen en processen afgestemd wordt. (Van der Sluis, 2012) Een strategie wordt afgeleid uit de missie, visie en doelen. De missie is waarvoor we staan, de visie is waarvoor we gaan!

Sportbond

Vereniging met volledige rechtsbevoegdheid of stichting die de beoefening van een bepaalde sport of van meer dan één sport bevordert en organiseert. De organisatie betreft zowel de bundeling van de beoefenaren, als ook de regeling van wedstrijden op alle niveaus en de begeleiding van de beoefenaren ten aanzien van de sport c.q. de voorbereiding van de wedstrijddeelnemers op de wedstrijden. (NOC*NSF, sd)

Kerncompetentie

Een kerncompetentie is een pakket van collectieve bekwaamheden en technologieën dat een bedrijf in staat stelt de consument een bepaald voordeel te verschaffen. Een kerncompetentie is niet productspecifiek, ze draagt bij aan de concurrerende eigenschappen van een reeks producten of diensten. Kerncompetenties zijn de ‘wortels’ van het concurrentievermogen en de afzonderlijke producten en diensten zijn de ‘vruchten’. (Hamel & Prahalad, 1994)

Identiteit

De identiteit is de eigenheid van de organisatie. Het kenmerk van wat we zijn, wat ons onderscheidt, wat duurzaam aanwezig is. Missie, Visie doelen en goed werkgeverschap, aantrekkelijkheid. Een organisatie presenteert haar identiteit aan de omgeving via communicatie, gedrag en symboliek. (Corporate identity mix van Birkigt & Stadler; (Van Riel, 2010))

Sporttalent

Talent blijft een wat ongrijpbaar begrip en er zijn verschillende definities. (Elferink-Gemser, 2013)

- 1) Oudheid; talent stond voor een grote geldwaarde waar iemand jaren voor moest werken.
- 2) Van Dale; een bepaald gewicht aan goud of zilver; een natuurlijke begaafdheid, bekwaamheid; iemand met veel aanleg.

Het gaat in dit onderzoek om mensen die op de volgende aspecten veel aanleg hebben voor sport/bewegen; lichaamsbouw, fysiologie, techniek, tactiek en mentaal.

Talentherkenning van een sporter

Talentherkenning bestaat uit twee onderdelen: Talentdetectie en Talentidentificatie.

Bij talentherkenning is de relatie tijd en kwaliteit van belang. Het gaat om wat het talent nu al kan presteren maar vooral ook om het toekomstige prestatieniveau.

Talentdetectie = herkennen van kinderen met bovenmatig bewegingstalent, los van de sport die ze later gaan beoefenen

Talentidentificatie = herkennen van de getalenteerde sporters die al actief zijn in de sport.

Een talent presteert beter dan sporters van dezelfde leeftijd én heeft de potentie om in de toekomst de top te halen. Een belangrijke vooronderstelling is, is dat talent te identificeren is en het te meten is. Uitgangspunt hierbij is dat de prestaties op latere leeftijd te voorspellen zijn. Onderzoek hiernaar staat nog aan het begin van haar ontwikkeling. Er worden al wel onderzoeken uitgevoerd waarbij gedurende het hele talenttraject gemeten wordt. Daarnaast kunnen competenties die nu in een sport van belang zijn wellicht over 10 jaar al minder belangrijk zijn, dus waar selecteer je nu op om straks succes te hebben. (Elferink-Gemser, 2013)

Selectiecriteria

De criteria waarop talenten in de sport herkend worden als talent.

2.2. Afbakening van de doelgroep

In dit onderzoek kies ik ervoor om de actor ‘sportbonden’ te beperken tot de sportbonden in Nederland. Een verdere afbakening ligt er in dat ik me beperk tot de strategiebepaling van de sportbonden waar een WK en/of Olympische Spelen voor gehouden worden én die meer dan 30.000 leden hebben. Er vallen dan 28 sportbonden in de doelgroep van het onderzoek. Mijn verwachting is dat deze bonden van voldoende omvang zijn en de capaciteit bezitten om aandacht te kunnen schenken aan strategievorming. In de groep onderzochte bonden zullen zowel de door de strategie van NOC*NSF benadeelde bonden vertegenwoordigd zijn als bevoordeelde bonden.

2.3. Strategie

Strategie is een voor velen abstract begrip. Er is geen overeenstemming over het begrip. Het heeft de associatie met belangrijk zijn, maar uit onderzoek blijken maar weinig managers belangstelling voor strategische thema's te hebben. (Hurst, 2001)

In dit hoofdstuk worden twee verschillende theoriebenaderingen van strategie beschreven. Vervolgens worden drie methoden van procesvorming behandeld.

2.3.1. Strategie; algemeen.

Organisaties die zich willen onderscheiden in de markt, hebben hiervoor een strategisch plan nodig. Dit plan, de strategie, bevat de beste manier van het inzetten van de beschikbare middelen om de doelen te realiseren. Het bevat activiteiten waarin de organisatie kan excelleren. Om de strategie te bepalen, moet een organisatie weten wie zij is, wat ze doet en wat ze wil bereiken. Dit laatste noemen we de missie van een organisatie. Kenmerkend voor een missie is dat de missie niet voortdurend ter discussie staat, zij is tijdloos. Het bestaansrecht wordt hiermee duidelijk, het waarom van het bestaan. Vervolgens wordt een visie geformuleerd. De organisatie kijkt naar de wereld van nu, naar de kernkwaliteiten, kerncompetenties, naar de ontwikkelingen, en naar de kansen. En dan wordt de droomsituatie beschreven. Een visie motiveert en inspireert, is ambitieus en maakt duidelijk waarin de organisatie zich onderscheidt. Daarnaast houdt de visie rekening met stakeholders. De doelstellingen worden afgeleid van de missie en visie. Doelstellingen zijn meetbare resultaten die de organisatie wil bereiken.

Net als in andere organisaties is het ook voor een sportorganisatie van belang organisatiedoelen te hebben. Een doel geeft namelijk bestaansrecht, en geeft richting voor management en medewerkers ten aanzien van besluitvorming, beloning, beperken van risico's, en motivatie voor de medewerkers. In een organisatie kunnen meerdere doelen conflicterend zijn. (Slack & Parent, 2006) Binnen een sportbond kunnen bijvoorbeeld de doelen binnen de breedtesport en de doelen binnen topsport elkaar beconcurreren als het om de inzet van middelen gaat. Als er geen gemeenschappelijke prioriteiten zijn zullen middelen versnipperd raken en suboptimaal worden benut.

2.3.2. Strategie en kerncompetenties

In het proces van de strategiebepaling kan de organisatie van buiten naar binnen kijken of van binnen naar buiten. Het vijf krachten model van Porter is een voorbeeld van het outside-in denken.

Daarentegen denken Hamel en Prahalad juist inside-out (Hamel & Prahalad, 1994). Zij zijn van mening dat er meer is dan winstbejag op korte termijn en geloven niet in alleen herstructureren en/of re-engineeren. Al hebben zij niets tegen efficiëntie en productiviteit door verlaging van de kosten (oogststrategie en het winnen van tijd in moeilijke tijden), maar er is meer dan één weg die leidt naar het verhogen van productiviteit. Herstructureren en/of re-engineeren hebben te maken met het stutten van het bedrijf van vandaag in plaats van het creëren van de bedrijfstak van morgen. Zij vinden dat het strategieproces zou moeten beginnen met het nadenken over de sterke kerncompetenties van de organisatie en dat het pad van transformatie naar de toekomst niet gedicteerd moet worden door wat de concurrentie doet maar door de eigen unieke visie op de toekomst. Ook het diepere inzicht in de trends en verschuivingen in de maatschappij, in technologie, demografie, wetgeving, en levensstijl, zijn essentieel om te kennen, anders is de toekomst niet te verbeelden (image-engineering).

In het denkmodel van Hamel en Prahalad wordt ervan uitgegaan dat op de langere termijn concurrentievoordeel voortkomt uit het vermogen kerncompetenties van de organisatie sneller en tegen lagere kosten te kunnen ontwikkelen dan de concurrentie.

Een kerncompetentie is een pakket collectieve bekwaamheden en technologieën dat een bedrijf in staat stelt de consument een bepaald voordeel te verschaffen. Een kerncompetentie is niet productspecifiek, ze draagt bij aan de concurrerende eigenschappen van een reeks producten of diensten (Hamel & Prahalad, 1994). Kerncompetenties zijn de ‘wortels’ van het concurrentievermogen en afzonderlijke producten en diensten zijn de ‘vruchten’. Hamel en Prahalad formuleren het zo *“Focussen op kerncompetenties creëert unieke integrale systemen die een verbinding versterken tussen diverse productie en technologische vaardigheden – een systematisch voordeel dat niet door concurrenten gekopieerd kan worden.”* Zij vinden een voornamelijk plaats voor strategische businessunits niet meer passen in deze tijd, het gaat nu om de kerncompetenties van het geheel. De strijd om de toekomst speelt zich niet af tussen producten of activiteiten maar tussen organisaties. Het management moet zijn eigen organisatie zien als een portfolio van competenties. Omdat kerncompetenties de gebieden zijn waar op het hoogste niveau en gedurende de langste periode strategie gevormd wordt, moeten zij het centrale aandachtspunt zijn van concernstrategie.

De toekomst is geen dus geen voorzetting van het verleden. Het is onmogelijk de toekomst te creëren of ervan te profiteren, als men er geen goed beeld van kan vormen. Managers moeten meer tijd besteden aan het scheppen van de toekomst. Weinig managementteams besteden evenveel tijd aan “mogelijkheden-management” als aan operationeel management. Een voorwaarde om dit te kunnen is dat er een bepaald minimum aan genetische variatie (verscheidenheid aan opvattingen en uitgebreid repertoire aan initiatieven) aanwezig is in het management en zij zichzelf de vraag durven stellen: “welk deel van ons verleden kunnen we gebruiken als springplank naar de toekomst en welk deel van ons verleden is alleen maar overbodige ballast?”.

Om haar aandeel in de toekomst te krijgen, moet een organisatie anders leren denken over drie dingen: de betekenis van concurrentievermogen, de betekenis van strategie, en de betekenis van organisaties.

- Anders denken over concurrentievermogen:

De strijd speelt zich af op de markt maar ook buiten de markt (vooruitziendheid, competenties opbouwen, evolutie van de bedrijfstak, coalities)

Een vooruitziende blik, stretch, en hefboomwerking leveren de energie en de beweegredenen voor een proactief scheppen van voordelen en voor een herdefiniëring van de bedrijfstak.

Om het concurrentievermogen van een bedrijf weer gezond te maken, moeten we beginnen met een idee te krijgen van de ‘genetische code’ van het bedrijf. Hier gaat het om de manier waarop managers denken als gevolg van hun genetische codering.

- Anders denken over strategie

Bij veel bedrijven is strategie in wezen een stapsgewijze tactische planning, gemarkeerd door indrukwekkende en meestal ondoordachte strategische investeringen. Het gevaar bestaat dat de inflatie van strategie veel bedrijven stuurloos laat rondrijven in een wereld waarin de zeeën woelig zijn en de stormen met windkracht tien waaien. Prahalad vindt dat een bedrijf een idee over de toekomst (inzicht in de toekomst) moet hebben en een blauwdruk moet maken voor de migratieroute erheen (strategische architectuur).

Het nieuwe kader voor strategie:

Lange termijn = een idee over de evolutie van de bedrijfstak en over de hoe die vorm te geven

Ambitie = een streven dat het bedrijf stretcht en waarvan de risico's met behulp van de instrumenten van middelenhefboomwerking geminimaliseerd worden.

Commitment = een intellectuele en emotionele inzet die voor doorzettingsvermogen zorgt.

- Anders denken over de organisatie

In denken en handelen van het management moet het gaan over onderlinge verbanden, over collectieve strategie, over een gemeenschappelijk gevoel van richting en over het waarderen van maatschappij-activisten, over voordeelgestuurd zijn voor de maatschappij, en over de samenhang in de gemeenschappelijke kerncompetenties.

Om leider te kunnen worden in een bedrijfstak moeten 3 stadia doorlopen worden;

- 1) Het bedenken, de conceptie. Hierbij gaat het om de slag om het intellectuele leiderschap
- 2) Het vormgeven, de dracht. Hierbij gaat het om de slag om de kortst mogelijke migratieroute tussen van vandaag en morgen.
- 3) Het doen, de geboorte. Hierbij gaat het om de slag om de markt en de positie daarin.

Wat is van belang om te doen en heeft verband met de vraag "welke toegevoegde waarde kan talentherkenning in de sport leveren aan het realiseren van het strategische doel, topsportprestaties?".

- Verhelder de kerncompetenties

- Benadrukt een strategisch doel (kijk breder dan de eigen markt, eigen productconcept).
- Identificeer de kerncompetenties die het doel supporten vanuit het referentiekader de toekomst, en benoem uit welke elementen de kerncompetentie bestaat. Het is van belang om dit proces met een brede groep uit de organisatie te doorlopen.

Kerncompetenties zijn onderdeel van de strategische architectuur, het globale plan voor het grijpen van kansen. Het strategisch plan is de onontbeerlijke schakel tussen vandaag en morgen, de korte- en de lange termijn. Het is erg belangrijk dat de gehele organisatie achter het plan staat, het is dus zeker niet geheim. De emotionele en intellectuele energie van alle werknemers is uiteindelijk de brandstof om in de toekomst aan te kunnen komen en niet het geld. *Als eerste in de toekomst aan komen is eerder een kwestie van vindingrijkheid dan van rijkdom.* (Hamel & Prahalad, 1994) En vindingrijkheid komt voort uit een grote doelbewustheid, een door allen gedeelde bezielde droom. Deze strategische intentie geeft een gevoel van richting (markt lange termijn en concurrentiepositie), een gevoel van ontdekking (nieuw concurrentieterrain) en een gevoel van bestemming (als de moeite waard ervaren).

- Bouw kerncompetenties

- Investeer in benodigde technologieën, en in talenten(herkenning). Stel een programma op voor de verwerving van kerncompetenties.
- Verspreid resources dwars door de business units
- Smeed strategische allianties

Van belang is dat er op korte termijn een fit is tussen de doelstellingen en de middelen die voorhanden zijn maar dat op lange termijn er een kloof, een stretch, is tussen de ambitie en de middelen. Deze stretch schenkt het leven aan de drijfveer voor middelenhefboomwerking. De capaciteit voor de middelenhefboomwerking zit in de creativiteit en volharding, en ontstaat pas als de inspanningen van individuen, teams en functies elkaar versterken. Hierbij is het ook van groot belang dat iedere nieuwe ervaring, ieder succes en iedere mislukking, gezien worden als gelegenheden om te leren. Een ander alternatief is dat de middelen geleend worden. Dit kan bijvoorbeeld door middel van het aangaan van allianties/coalities, of door afsluiten van toeleveringscontracten. De eigen middelen worden aangevuld met de middelen die buiten de formele grenzen van het eigen bedrijf liggen. Naast een alliantie aangaan kan men ook samen met anderen de strijd aangaan voor een gezamenlijk doel, coöpteren. De

vraag hierbij is “hoe overtuig ik andere bedrijven ervan dat zij gebaat zijn bij mijn succes?”. Het verwerven of ontwikkelen van kerncompetenties kan wel vijf tot tien jaar duren.

- Cultiveer de kerncompetentie mind-set.
 - Stop met de denkwijze dat business units onaantastbaar zijn
 - Identificeer projecten en mensen die de kerncompetenties van de organisatie belichamen.
 - Laat de managers samen komen om ideeën te delen en de next generation competenties te identificeren.
 - Waak voor kerncompetentie starheden. Een kerncompetentie is lastig aan te leren, maar is ook lastig af te leren. Blijf scherp op nieuwe marktomstandigheden en eisen.
 - Wijs mensen de verantwoordelijkheid voor het beheer van kerncompetenties expliciet toe.

Het is niet de bedoeling te beweren dat de kerncompetentie-kijk in de plaats moet komen van een productmarkt-kijk. Veeleer is het de bedoeling dat ze elkaar aanvullen.

Prahalad vindt dat als een organisatie echt de leider in de markt wil zijn en blijven dan moet zij zulke sterke kerncompetenties hebben dat zij de bedrijfstak moeten kunnen herdefiniëren. (Prahalad, 1990).

2.3.3. Strategiebenaderingen

Hans van der Loo onderkent dat er verschillende benaderingen zijn ten aanzien van strategie. Hij is van mening dat degene die strategie ten volle wil benutten, gebruik moet maken van de sterkten van alle drie de benaderingen. (Van der Loo, 2005)

De drie verschillende strategiebenaderingen:

- 1) De analytische benadering. Deze benadering gaat er van uit dat een manager aan de hand van een SWOT analyse en BCG-matrix verstandige beslissingen kan nemen, doelen kan formuleren en acties en middelen weet te organiseren. De benadering is hiërarchisch, wetenschappelijk en procedureel van aard.
De populaire punten zijn: voorspelbaarheid van de resultaten, focus op denkwerk, en analytische disciplineren.
De mindere punten zijn: procedurele starheid, energie remmend, obligate uitkomsten, en hyperrationeel (verwaarlozing van factoren als passie, intuïtie en creativiteit).
- 2) De procesbenadering. Cruciaal in deze benadering is het gezamenlijk doorleven van de strategische keuzen. Medewerkers en managers zijn deelgenoot van strategische vragen en problemen. Discussies en gesprekken tussen alle betrokkenen is van belang. De benadering is te vergelijken met een trektocht; is verbindend, ambachtelijk (mensenwerk en kost tijd) en integrerend.
De pluspunten zijn: zelforganisatie, betrokkenheid, en aandacht voor het proces.
De mindere punten zijn: langdurig, compromiskarakter, en naïviteit.
- 3) De creatieve benadering. Zij stelt het vermogen centraal om te breken met het bestaande en om onderscheidende stappen te zetten. Zij gaat op zoek naar ruimte in de markt die anderen nog niet zien en probeert de toekomstbeelden te vatten in rendabele bedrijfsmodellen. Zij is pragmatisch (vooral op korte termijn stappen gericht i.v.m. het geloof dat ondernemingen niet in staat zijn om een duurzaam concurrentie voordeel op te bouwen), visionair en intuïtief.
De pluspunten zijn: uniciteit, inspirerend, vernieuwend.
De zwaktepunten zijn: overschatten turbulentie, proces is black box en weinig realistisch.

Is één van de drie strategiebenaderingen de beste? Nee, want strategie moet zowel, systematisch en logisch onderbouwd zijn, de mensen moeten de samenhang en de zin van hun werkzaamheden zien en zich betrokken voelen bij de organisatie en bij zijn collega's, en als laatste is ook de creativiteit van belang. (Van der Loo, 2005)

Het is interessant om te onderzoeken of dit ook in de sport geldt. Het lijkt namelijk dat het talent in de sport hoofdzakelijk gedreven wordt door zijn eigen ambitie en passie en gaat voor zijn eigen doel. Maar daarnaast acteert het talent in een organisatie, en de organisatie investeert in het talent.

2.4. Talent in organisaties

2.4.1 Talent versus succes

Strategisch talentmanagement is van belang voor organisaties. Iedere verantwoorde investering die een organisatie doet zal een verwacht positief rendement hebben, in welke waarde eenheid dan ook maar uitgedrukt. De investering die de organisatie doet in talenten moet ook iets opleveren. Het zal waarde moeten creëren. (Van der Sluis, 2012) De in deze paragraaf beschreven theorie gaat over strategisch talentmanagement en bevat het proces dat start met het vinden van talent, talentherkenning.

In het bedrijfsleven en bij de overheid heeft strategisch talentmanagement de aandacht. Hierbij wordt onderkend dat loopbaansucces voor een deel te verklaren is uit individuele kenmerken zoals persoonlijke eigenschappen, kennis, ervaring, vaardigheden en competenties maar dat ook de contextuele factoren een rol spelen zoals ontwikkelmogelijkheden in de leef- en werkomgeving, kansen en keuzes. De loopbaan is een resultante van:

- 1) Talent en aanleg
- 2) Discipline en doorzettingsvermogen
- 3) Ambitie en motivatie
- 4) Zelfkennis en zelfbewust keuzes maken
- 5) Veerkracht en aanpassingsvermogen
- 6) Omgevingssensitiviteit
- 7) Dromen, doelen, en andere pull-perspectieven
- 8) Kansen, toeval en geluk.

Een mix van wat een medewerker wil, kan, mag, en durft bepaalt of iemand een talent is. Een talent zijn gaat niet vanzelf. Het is een keuze van het individu zelf waarbij de omgeving ook een bepalende rol heeft. De omgeving werpt licht op het talent en zet het in bloei. Of niet.

En succes behalen door het talent betekent offers brengen, zowel van het individu als van de omgeving, waarbij de wil om te winnen en te presteren een krachtige voorspeller is van het succes.

Strategisch talentmanagement

Als cyclisch proces, afgeleid van strategische doelen, medewerkers

- 1) Vinden → werving en selectie van potentieel menselijk kapitaal ←
- 2) Binden → contracten opstellen, afspraken maken en bouwen aan vertrouwen
- 3) Boeien → perspectief bieden, professionaliteit en collegialiteit tonen en benutten
- 4) Laten bloeien → focus op presteren, leren, innoveren, en excelleren (talentontwikkeling)
- 5) Laten doorgroeien → leren en ontwikkelen stimuleren (loopbaanontwikkeling)
- 6) Snoeien en laten afvloeien... en weer op zoek

Figuur 2.4.1:1 Proces strategisch talentmanagement (Van der Sluis, 2012)

Strategisch talentmanagement dient het doel om te overleven en de eigen concurrentiepositie te behouden en te verstevigen. Het bestuurt ook dat de organisatie een krachthonk kan zijn voor zijn medewerkers. Dat ze *fit* en *sterk* zijn. Het strategisch talentmanagement heeft als doel om de toegevoegde waarde van medewerkers minimaal gelijk te laten zijn aan de investering die in hen wordt gedaan wat betreft tijd en geld. Beide partijen zijn hiervoor verantwoordelijk, het gaat om waardecreatie, waardebenutting, en waardeontwikkeling. Bij waardecreatie gaat het om het aantrekken, vinden en verbinden van medewerkers die van waarde kunnen zijn. (Van der Sluis, 2012) Interessant is hoe we het gewenste gedrag en de toekomstige productiviteit kunnen voorspellen. Hier zit een zeker risico aan. Je kunt personeelsmanagement benaderen als risicomangement.

In de context van strategisch talentmanagement zijn talenten de mensen die in één of meerdere organisaties op één of andere manier een bijdrage leveren aan de strategische doelstellingen van die

organisatie(s). Talenten zijn human assets van organisaties. Talenten zijn degenen die in een organisatie waarde toevoegen aan de producten of diensten en daarmee van toegevoegde waarde zijn voor de prestaties en ontwikkeling van die organisatie. (Van der Sluis, 2012)

Er heerst dynamiek op de arbeidsmarkt en deze heeft effect op het strategische talentmanagement van organisaties. De dynamiek behelst sociale (relaties zijn wederkeriger en gelijkwaardiger geworden, welzijn is niet meer voldoende het gaat om het ervaren van geluk, arbeidsrelaties van tijdelijke aard), technologische (informatie- en communicatietechnologie geven transparantie en toegankelijkheid), economische (recessie, weinig doorstroom van personeel, weinig kans voor jongeren op de arbeidsmarkt) en politieke ontwikkelingen (wijziging van sociale zekerheid, gedeelde verantwoordelijkheid en stimulering van zelfredzaamheid).

In de nieuwe economie is de factor arbeid steeds meer één van de belangrijkste productiefactoren. De dominantie van het personeel als waardecreatoren geldt op ieder niveau. Medewerkers maken het verschil en zijn daardoor geen inwisselbare goederen meer, maar ze zijn het vermogen waarmee rendement behaald kan worden. Strategisch talentmanagement is een belangrijke succesfactor voor organisaties (Van der Sluis, 2012)

In de arbeidsmarkt is een van de waar te nemen trends de flexibilisering van arbeidscontracten. Het positieve effect hiervan is dat medewerkers in meerdere keukens kijken met bijbehorende leeromgevingen, een ander effect is dat de onderlinge cohesie binnen de organisatie vervaagt. Om talent binnen te halen moet men vanwege de dynamiek in de organisatieomgeving ook duurzaam werkgeverschap laten zien. Ook de selectie van personeel is aan verandering onderhevig. Het talentvriendelijk maken van de organisatie vereist een zorgvuldige en vooral integrale aanpak van het vinden, binden, boeien, en laten groeien en snoeien van talent. Talentprofielen gaan functieprofielen vervangen als bouwstenen van een organisatie. Het menselijk kapitaal zal worden opgebouwd langs het talentenhuis en steeds minder langs het functiehuis. Maar het is en blijft voor de organisatie van belang dat arbeidsrelaties bijdragen aan de productiviteit en de prestaties van de organisatie. Goed werkgeverschap heeft dus zowel een externe als een interne kant. (Van der Sluis, 2012)

Personeelsmanagement als risicomanagement:

Er zijn twee soorten medewerkers de structuurzoeker en de zelfredzamen. Een werkgever zou talentproof moeten zijn voor beide types. Jonge mensen die de arbeidsmarkt op komen worden nu vaak aangeduid als CHIP (conscious happy independent professional~generatie Einstein~Try not become a man of success but a man of value).

Ook zijn er verschillende soorten werkgevers. Zij die werknemers zien als kostenpost en zij die ze zien als waardedragers.

De werkgever kan de risico's omtrent het type medewerker en hun mind-set verkleinen door niet te selecteren op talent of competentie maar op werkhouding en gedrag (Hire for attitude and train for skills). Dit kan bij de selectie op de arbeidsmarkt, in de topsport of muziek ligt dit wel genuanceerder. *Kennis en kunde zijn startkwalificaties, karakter maakt het verschil in keuzes en gedrag in een bepaalde context. Daardoor zijn effectiviteit, productiviteit en bekwaamheid grotendeels afhankelijk van karakter, terwijl geschiktheid voortvloeit uit kennis en kunde.* (Van der Sluis, 2012)

De risicoanalyse speelt zich af op twee niveaus. Het eerste afbreukrisico is de werkomgeving. De organisatie moet duidelijk zijn naar zijn talenten. Wanneer kan ik naar "next level". Hiervoor moet het talent een bepaalde prestatie laten zien, het is niet meer het aantal dienstjaren dat telt. Er ligt ook een risico in het onder benutten van menselijk potentieel. Er wordt dan waardecreatie gemist. Het tweede niveau is de persoon. Als hij te hoog gekwalificeerd is, maar op basis van de houding en het gedrag achterblijft in prestaties. Een ander onderdeel is het voorspellen van toekomstig gedrag en effectiviteit op basis van gedrag en prestaties uit het verleden. Hierbij is van toepassing dat successen uit het verleden geen garantie geven voor de toekomst omdat de wisselwerking tussen medewerker en werkcontext de basis is voor het behalen van succes.

Mensenlevens zijn organisch en loopbanen ontwikkelen zich navenant. Verschillende capaciteiten komen op verschillende momenten tot uitdrukking doordat er zich situaties voordoen die latente

talenten tot ontwikkeling laten komen of omdat er dan kansen zijn die bepaalde kwaliteiten naar boven halen. Belangrijke katalysatoren van talentontwikkeling zijn ervaringen. Levenservaringen en werkervaringen zijn daarbij even waardevol. (Van der Sluis, 2012)

Het selecteren van personeel kent twee belangrijke onzekerheden: het voorspellen van het gedrag van de persoon en het voorspellen van de behoefte van de organisatie in de toekomst.

2.4.2. Sociaal kapitaal

De afgelopen 10 jaar zijn volgens Schoemaker organisaties vooral bezig geweest met wat medewerkers moeten kunnen en weten. Hij geeft aan dat het nu tijd is om op zoek te gaan naar talent, want als mensen bezig zijn met hun talent zijn ze het meest gemotiveerd en geïnspireerd. Ze voelen dan passie en leveren automatisch betere prestaties. (Schoemaker, 2013)

Om in een organisatie te ontdekken wie welk talent heeft moet het gesprek aangegaan worden met medewerkers. Naast de wensen en passie kan dan ook bepaald worden waarmee de medewerker zich identificeert, dus hoe hij zich verbindt met de organisatie en haar doelen.

Talentmanagement kan ingezet worden op het individu maar nog veel belangrijker lijkt de verbinding en samenhang tussen al het talent.

Het goed laten functioneren van talent staat of valt met het creëren van verbindingen tussen mensen die elkaar begrijpen en vertrouwen. Een specifieke organisatie-identiteit helpt om sociaal kapitaal vorm te geven: de organisatie wordt dan een werkgemeenschap.

Sociaal kapitaal is de hoeveelheid actieve verbindingen tussen mensen, gebaseerd op vertrouwen, wederzijds begrip en gedeelde waarden en gedragingen, waardoor mensen zich verbinden aan de community en effectief samenwerken mogelijk wordt. Individuen moeten zich dus kunnen identificeren met de kerncompetenties (waar we goed in zijn) en met de identiteit (wat we zijn, wat ons onderscheidt, wat duurzaam aanwezig is) van de organisatie waar zij voor werken. Schoemaker verwacht dat alleen organisaties met specifieke kerncompetenties en organisatie-identiteit de komende jaren overleven. Voor grijze muizen is geen plaats meer op de afzet- en arbeidsmarkt (Schoemaker, 2013)



Figuur 2.4.1: 1 Model Sociaal kapitaal en identiteit (Schoemaker, 2013)

Organisaties die alleen maar reorganiseren (herstructureren en re-engineeren) lopen rechts onder vast.

Maar hoe zit het dan met economisch kapitaal. Ook dat is nodig. Sociale netwerken zijn bij uitstek een middel om complexiteiten te organiseren. Sociaal kapitaal en economisch kapitaal kunnen elkaar juist versterken! Er kan een synergie effect optreden.

In de sport, en dit geldt zowel voor de individuele- als de teamsporter, werkt het talent ook in groepen. Dit kunnen teamgenoten zijn, maar ook begeleiders, sponsors, pers etc. Het sporttalent zal in allerlei vormen van relaties samen moeten werken. Het is interessant te onderzoeken of er in de fase van talentherkenning al rekening wordt gehouden met de verbinding, de identificatie tussen de sportbond en het talent op de variabele identiteit, en kerncompetenties.

2.5. Interventie in een proces

In de voorgaande paragrafen is beschreven dat talenten erg belangrijk zijn in organisaties. Zij maken het verschil. Er zijn vele aspecten te onderzoeken als het om talenten gaat, maar in dit onderzoek wordt expliciet gekozen voor talentherkenning. In deze paragraaf wordt het belang van een vroege interventie in het proces geduid.

Waar zou een interventie gepleegd kunnen worden in een proces? Het proces van talenten op het podium brengen ziet er globaal als volgt uit:

Potentieel → Talentherkenning → Herkende talenten → Talentontwikkeling → ... → Topsport succes!

Dit is een lang en complex traject. Dit betekent dat voorbereidingen voor bijvoorbeeld deelname aan de Olympische spelen al tijdens de tienerjaren beginnen en vaak nog eerder. En er komt maar een enkeling echt op het podium terecht. Ongeveer 3% van de Nederlandse jeugdsporters wordt als talentvol herkend en krijgt via regionale selectieteams de kans zich te ontwikkelen. Zij krijgen de mogelijkheid om zich tot topper te ontwikkelen door goede faciliteiten etc. Uiteindelijk komt minder dan 0,5 % van hen in een landelijke selectie terecht zoals Jong Oranje. (Elferink-Gemser, 2013) Uit de theorie van kwaliteitsmanagement wordt duidelijk dat de grootste kwaliteitsimpulsen door interventies zo vroeg als mogelijk in het proces gerealiseerd moeten worden. Vanuit de theorie over productieprocessen is het helder dat slechte grondstoffen een negatief effect op de kwaliteit van het eindproduct hebben. Maar de vraag is natuurlijk wat zijn de beste grondstoffen voor de productie van producten over meer dan 8 jaar. (gemiddelde duur van het proces van talenten naar het podium brengen)

In het proces van ‘talenten naar het podium brengen’ zijn er in de loop van het proces nog vele momenten waarop het talent uit kan vallen en zijn er nauwelijks momenten waarop een in een eerder stadium niet herkend talent nog in kan stromen.

In dit onderzoek zal de aandacht naar het eerste deel van het proces gaan omdat vanuit de theorie een interventie vroeg in het proces de meeste efficiëntie en effectiviteit oplevert, dus naar talentherkenning:

Potentieel → Talentherkenning → Herkende talenten.

2.6. Talentherkenning in de sport, de sporter.

In het proces van talentherkenning en ontwikkeling zijn er meerdere routes af te leggen. Direct aan het begin van het proces moet er in de stap van talentherkenning een belangrijke keuze gemaakt worden voor de hoofdroute: (Elferink-Gemser, 2013)

Vroege specialisatie

Heeft als voordeel dat het kind al veel specifieke trainingsuren kan maken of

Allround ontwikkeling binnen meerdere sporten.

Deze hoofdroute heeft als voordeel dat de kans groter is dat het kind bij de sport terecht komt die het beste bij het kind past en het risico wordt verkleind door emotionele vermoeidheid door langdurige focus op slechts één sport. Er wordt aan de HAN gewerkt aan een sportadvies voor kinderen. De verwachting is dan ook dat een slimme sportkeuze op termijn bijdraagt aan het verhogen van het niveau van de Nederlandse topsport.

In de theorie over talentherkenning zijn twee soorten kenmerken:

Persoonsgebonden prestatie bepalende kwaliteiten: Lichaamsbouw, fysiologie, techniek, tactiek, mentaal.

En de omgeving: Micro-, meso- en macroniveau: Ouders, leerkrachten, trainers, coaches, trainingsfaciliteiten.

Per sport wordt er een verschillend belang gehecht aan de verschillende kenmerken. Bij hockey en voetbal is het belang van tactiek en techniek heel groot. Bij basketbal of volleybal hebben lange

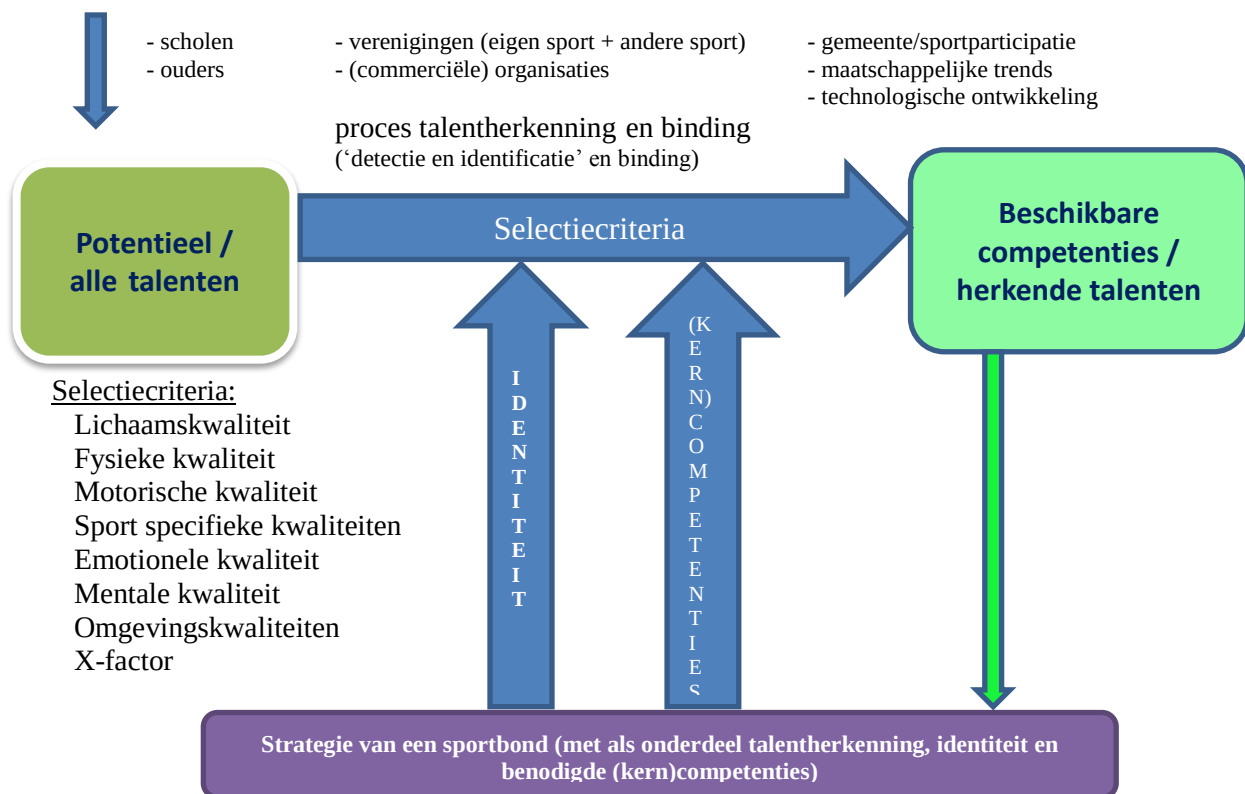
mensen een voordeel terwijl het bij turnen juist voordeliger is klein te zijn. Dit betekent dat er per sport selectiecriteria zijn.

Een belangrijk deel van de ontwikkeling van kinderen vindt plaats voordat ze een sportkeuze gemaakt hebben. Dit gebeurt over het algemeen op school, dit is de plek om alle kinderen te bereiken. De school speelt nu nauwelijks een rol als het om het herkennen van getalenteerde kinderen gaat. (Elferink-Gemser, 2013). Leerkrachten bewegingsonderwijs zouden hier juist een belangrijke rol moeten hebben. Zij kunnen de kinderen met een bovenmatig bewegingstalent herkennen en in contact brengen met de sportvereniging.

In de meeste sporten wordt nog steeds talent herkend op basis van op het prestatieniveau van jeugdsporters gerelateerd aan hun leeftijd en niet op de potentie om de top te halen. M.a.w. er wordt in de praktijk deels verkeerd geïnvesteerd. En dat terwijl kinderen met meer talent niet herkend worden en dus geen gebruik van alle faciliteiten van de jeugdselecties kunnen maken. (Elferink-Gemser, 2013). Naast de hiervoor genoemde zijn er nog een aantal aspecten in de huidige talentherkenning waar te nemen:

- Geen rekening gehouden met timing groeispurt.
- Geboortemaandeffect (geboortedatum rond peildatum meer vertegenwoordigd in selecties)
- Onderschatting van het belang van vermogen tot zelfregulatie (sleutelbegrip bij effectief leren en trainen. (Elferink-Gemser, 2013))

2.7. Conceptueel model “Talentherkenning als strategisch instrument”.



Figuur 2.7: 1 Conceptueel model

Mijn onderzoek richt zich op de toegevoegde waarde van talentherkenning op het behalen van de strategische doelen van een organisatie, en in het bijzonder de topsportprestaties.

Hierbij gaat het om de talentherkenning binnen de verschillende actoren: de sporters, de staf en de sportbonden, en om de samenhang er tussen.

Via het proces van talentherkenning komen bepaalde competenties beschikbaar. De aanwezigheid van deze competenties is vervolgens weer input voor de strategiebepaling, m.a.w. het is een cyclisch proces.

Zowel Prahalad, als van der Sluis en Schoemaker geven in hun theorie aan dat - wil een organisatie overleven - zij moet zorgen dat ze een herkenbare identiteit heeft waarmee mensen zich kunnen identificeren en dat ze kerncompetenties in huis heeft waarmee ze zich kan onderscheiden van de concurrentie. Het sociaal kapitaal wordt zo belangrijk in organisaties dat ook de activiteit van het werven van personeel en het duiden van hun talent steeds belangrijker wordt. Een organisatie hoeft niet alle kerncompetenties zelf in huis te hebben, ze kan ze ook verkrijgen door samenwerking.

Prahalad gaat nog een stap verder, als een organisatie echt de leider in de markt wil zijn/blijven dan moet deze over zulke kerncompetenties beschikken dat zij de bedrijfstak zou moeten kunnen herdefiniëren. Het lijkt dus van groot belang dat de sportbond zijn kerncompetenties en identiteit duidelijk heeft, en op basis hiervan zijn talenten kan herkennen en ontwikkelen, rekening houdt met de risico's van onvoorspelbaarheid, om zodoende het beoogde succes in de toekomst te kunnen behalen.

Hoofdstuk 3: Onderzoeksvraag en deelvragen

Op basis van het conceptueel model in paragraaf 2.7. heb ik de volgende onderzoeksvragen geformuleerd.

Onderzoeksvraag:

Welke toegevoegde waarde kan talentherkenning in de sport leveren aan het realiseren van het strategische doel, topsportprestaties?

De sport is een bedrijfstak met een specifiek karakter. Er zal altijd sprake zijn van een streven naar 'competitive balance'. De doorlooptijd van het ontdekken van talent tot aan het plukken van de vruchten van succes heeft vaak een lange doorlooptijd. De tijd tussen investering en rendement kan hierdoor lang zijn. Ook heeft het sporttalent een meervoudige relatie met de organisatie. Zij is klant en zij is onderdeel van de kerncompetenties die nodig zijn voor het behalen van doelen van de organisatie. Ook hebben talenten in de sport heel sterk hun eigen persoonlijke drives en doelen. Ook medewerkers, management en bestuurders van sportbonden hebben te maken met het specifieke karakter van de sport. In het onderzoek zal ook gekeken worden of het specifieke karakter van de sport en de Nederlandse context van invloed zijn binnen de talentherkenning van deze groep. Het specifieke karakter van de sport heeft dus wellicht invloed op de strategische waarde van talentherkenning. Daarnaast is de omgeving van de sportbonden in beweging. Zij zullen hierop moeten anticiperen. Nu zijn ze vooral budget gestuurd. Dit maakt de mogelijkheden beperkt en brengt het risico met zich mee dat bij verdere reductie van subsidies er geen antwoord is op deze verandering.

De onderzoeksvraag wordt onderzocht met behulp van een aantal deelvragen. De deelvragen worden afgeleid uit het conceptueel model en hebben betrekken op verschillende variabelen.

De volgende variabelen worden onderscheiden in het model:

Strategie

Identiteit

Kerncompetenties

Selectiecriteria

Talent

Deelvragen:

Strategie

- 1) Welke strategie opvatting is dominant bij bonden?
- 2) In hoeverre is de bedrijfstak/sport te beïnvloeden door Nederlandse bonden?
- 3) Welke actoren spelen een rol binnen de bedrijfstak/sport als het gaat om strategie bepaling?

Identiteit en relatie

- 4) Wat is de betekenis van de identiteit van de organisatie voor een talent?
- 5) Hoe wordt de relatie tussen de sportbond en het talent beschouwd?

Kerncompetenties, talenten en selectiecriteria

- 6) Wat zijn dominante kerncompetenties van Nederlandse sportbonden?
- 7) Welke selectiecriteria zijn te onderscheiden binnen het talentherkenningsbeleid van Nederlandse sportbonden?
- 8) Op welke kenmerken is er een discrepantie tussen de kerncompetenties waarmee de organisatie zich onderscheidt en de selectiecriteria waarop talenten geselecteerd worden?

Hoofdstuk 4: Onderzoeksmethode

In hoofdstuk 1 is de Nederlandse context in de sport geschetst. In hoofdstuk 2 is er op basis van de literatuur een beeld geschetst van welk strategisch belang de selectie van talenten is in organisaties, en hoe zij bijdragen aan het realiseren van de strategische doelen van de organisatie. In de literatuur is veel te vinden over talentherkenning in de sport in Nederland vanuit de domeinen van de bewegingswetenschappen en psychologie. Vanuit het gezichtspunt van de domeinen management en organisatie is er een leemte.

De opzet van dit onderzoek is er op gericht dat inzicht wordt verkregen in de inzetbaarheid van talentherkenning als strategisch instrument. Om dit inzicht te verwerven worden de volgende variabelen uit het conceptueel model onderzocht:

Strategie
Identiteit
Kerncompetenties
Selectiecriteria
Talent

Het onderzoek bestaat uit vijf fasen:

Fase 1: Ontwikkeling theoretisch kader
Fase 2: Literatuurstudie
Fase 3: Uitvoeren deskresearch en interviews
Fase 4: Analyse
Fase 5: Conclusies en aanbevelingen

Dit onderzoek is een kwalitatief, exploratief en ontwerpgericht onderzoek. Het is een kwalitatief onderzoek waarin het verband tussen de door de sportbonden ingezette strategie en de talenten geanalyseerd wordt.

Het onderzoek valt in twee delen uiteen:

- 1) Van een zestal bonden is het strategisch plan geanalyseerd op de variabelen strategie, kerncompetenties, identiteit en talentherkenning.
Hiervoor is bij zes van de achtentwintig grootste sportbonden het beleidsplan/strategische plan opgevraagd en is deze geanalyseerd op de bijdrage van talentherkenning aan het realiseren van strategische doelen. De verwondering uit het documentenonderzoek is meegenomen naar en getoetst in de interviews.
- 2) Vervolgens is door middel van interviews de toegevoegde waarde van talentherkenning in de sport aan de topsportresultaten onderzocht. Hierbij ging het om talentherkenning van verschillende actoren. Tijdens de interviews heb ik gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Zo kon ik de grote lijn van het interview sturen, maar er was ook ruimte voor doorvragen op de punten die de geïnterviewde aandroeg. Er is gebruik gemaakt van een topiclijst (lijst met thema's en vragen).

Hieronder volgt de opsomming van de sportbonden die geïnterviewd zijn:

In de selectie zijn twee bestuurders, twee algemeen directeurs en twee (ex)bondscoaches opgenomen.

Basketbal	Roeien
Korfbal	Tennis
Volleybal	Zwemmen

Daarnaast is een projectleider van de koepelorganisatie NOC*NSF geïnterviewd.

Als laatste is een gemeentesecretaris van een non-profit organisatie, een gemeente van +/- 200.000 inwoners, geïnterviewd.

De gegevens zijn geanonimiseerd verwerkt.

Er zijn in totaliteit acht interviews afgenomen. De keuze voor de geïnterviewden kent de volgende toelichting:

De zes bonden: De bonden in Nederland kennen een grote variatie in aantal leden. In de steekproef zijn twee kleine bonden, drie middelgrote bonden, en één grote bond opgenomen. Dit is een evenredige verdeling in vergelijking met de verdeling in de totale doelgroep van bonden boven de 30.000 leden.

Daarnaast zijn er van de zes geïnterviewden die een bond vertegenwoordigden uit de functionarissen bondscoach, bestuurder met topsport in zijn portefeuille en de algemeen directeur steeds twee gekozen. Dit is gedaan om meerdere stakeholders binnen een bond in de selectie te hebben.

Ook zijn de door NOC*NSF benadeelde en niet benadeelde bonden opgenomen in de steekproef. NOC*NSF is geïnterviewd om het beeld over de relatie tussen NOC*NSF en de sportbonden dat geschetst wordt door de sportbonden te kunnen toetsen.

Als laatste is de gemeentesecretaris van een gemeente geïnterviewd. Deze organisatie heeft net als de sportbonden een turbulente omgeving, en heeft een zeer sterke financiële afhankelijkheid van subsidies en uitkeringen van het Rijk. Als geïnterviewde is gekozen voor de gemeentesecretaris omdat hij eindverantwoordelijk is voor de ambtelijke organisatie.

De duur van de interviews varieerde tussen de dertig en honderd minuten. Vijf interviews zijn face-to-face afgenomen, en drie telefonisch. De geïnterviewden is om toestemming gevraagd voor opname. De opnames zijn volledig uitgeschreven. De volledige teksten zijn op te vragen bij de onderzoeker.

De verzamelde data is verwerkt door middel van codering. Na verwerking van de resultaten heeft een analyse plaatsgevonden. De resultaten worden in hoofdstuk 5 weergegeven. In hoofdstuk 6 wordt er een analyse uitgevoerd op de resultaten, en worden de deelvragen beantwoord. Hoofdstuk 7 bevat de conclusie en hiermee de beantwoording van de hoofdvraag. Ook worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan. Het onderzoeksrapport wordt afgesloten met een persoonlijke nabeschuiving.

Hoofdstuk 5: Onderzoeksresultaten

In het hoofdstuk ‘Onderzoeksresultaten’ wordt de oogst uit de deskresearch en uit de interviews weergegeven. Deze resultaten zullen in het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 6 geanalyseerd worden.

In hoofdstuk 2 is vanuit de literatuur een verband gelegd tussen de strategie van een organisatie en de kerncompetenties die nodig zijn om de strategie tot een succes te maken. Ook is er vanuit de literatuur gekeken naar het herkennen en selecteren van talenten in de sport. Daarnaast is een interessant vraagstuk in het onderzoek of er congruentie tussen het herkennen van talenten in de sport en het herkennen van talenten in sportorganisaties zit.

Het conceptueel model is de basis waarop de strategische plannen en de interviews geanalyseerd zijn. Het model bestaat uit de variabelen strategie, kerncompetenties, identiteit, talentherkenning en talenten.

In de eerste fase van het onderzoek in de sportpraktijk is de toegevoegde waarde van talentherkenning aan het realiseren van de strategische doelen van zes sportbonden op basis van de strategische plannen geanalyseerd. Vervolgens zijn van de zes sportbonden diverse functionarissen geïnterviewd. In de populatie van de geïnterviewden uit de praktijk van de sportbonden waren twee algemeen directeuren, twee bestuurders met topsport in hun portefeuille, en twee (ex)bondscoaches vertegenwoordigd. De sportbonden, die betrokken zijn in dit interview, zijn de:

- | | |
|----------|---|
| - KLNTB | - Tennis |
| - KNZB | - Zwemmen, Waterpolo, Synchroonzwemmen, en schoonspringen |
| - NeVobo | - Volleybal, beach en zaal. |
| - KNKV | - Korfbal |
| - NBB | - Basketbal |
| - KNRB | - Roeien |

Daarnaast is een projectleider van NOC*NSF geïnterviewd. Ook is de gemeentesecretaris van een gemeente geïnterviewd.

In paragraaf 5.1. zullen de resultaten ten aanzien van de variabelen strategie en talentherkenning gepresenteerd worden. Hierin zal steeds eerst het resultaat uit de deskresearch weergegeven worden, volgens de bevindingen uit de interviews met de sportbonden, en als laatste de mening die de projectleider van NOC*NSF er aan toevoegt. In hoofdstuk 5.2. worden de resultaten weergegeven van de congruentie of de discrepantie tussen talentherkenning van de sporter en talentherkenning in de sportbond.

5.1. Bevindingen strategie en talentherkenning

Sportbonden zullen als ze strategische doelen definiëren de middelen of mogelijkheden moeten hebben om deze te kunnen realiseren. De veronderstelling is dat talentherkenning een bijdrage levert aan het behalen van strategische doelen van de organisatie. Talentherkenning moet aan strategie aangehaakt kunnen worden om het van waarde te laten zijn. In het onderzoek wordt eerst de variabele strategie beoordeeld, want zonder strategie zweeft talentherkenning. Vervolgens komt de variabele talentherkenning voor de diverse doelgroepen aanbod, en als laatste wordt de organisatievolwassenheid beschreven, wellicht is deze van invloed op de toegevoegde waarde van talentherkenning aan het realiseren van de topsportprestaties.

5.1.1. Strategie

a) Het plan

- Deskresearch

De plannen, die betrokken zijn in de deskresearch, zijn verkregen via het internet. Er is navraag gedaan bij de bonden of het plan dat via internet openbaar gemaakt wordt het meest recente plan is. In

alle gevallen werd er aangegeven dat het meerjarenbeleidsplan het huidige strategische plan was. De tennisbond gaf aan af te stappen van een meerjarenbeleidsplan en over te gaan naar een strategisch marketing plan. De ervaring was dat het meerjarenbeleidsplan te operationeel was en te star was als stuurinstrument.

De opvallendste zaken uit de strategische plannen zijn:

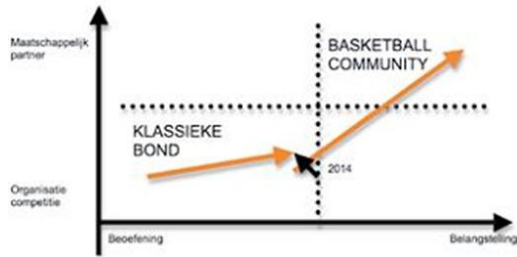
- De bonden voelen zich verantwoordelijk voor de eigen sport. Een verantwoordelijkheid voor de sport in brede zin wordt niet benoemd. De andere sporten worden als concurrenten beschouwd. Bij Korfbal willen de verenigingen de (potentiële) leden een meer divers aanbod doen, dus niet alleen korfbal. Dit laatste lijkt meer een marketinginstrument dan een verantwoordelijkheidskeuze.
- Bonden zijn zich goed bewust van de ontwikkelingen in de maatschappij, zoals de individualisering, vergrijzing, commercialisering en informatisering. En ze realiseren zich dat er daardoor andere eisen aan de sportbonden gesteld worden. Daarnaast wordt sport door de maatschappij steeds meer als middel gezien om maatschappelijke problemen op te lossen.
- Concurrentie komt van binnen de sport maar ook van buiten de sport.

Concurrentie komt gedeeltelijk van andere sporten. Golf ontwikkelt zich steeds meer als nieuwe statussport, Hardlopen wordt gezien als ultieme sport qua gezondheid en flexibiliteit. Voetbal kent vooral bij vrouwen een groei, en hockey profileert zich als gezellige teamsport voor het hele gezin. Omdat de mogelijkheden voor andere manieren dan sport als vrijetijdsbesteding toenemen, onder vindt tennis ook concurrentie vanuit deze hoek.

- Daarnaast is het ook niet meer vanzelf sprekend dat men voor het uitoefenen van een sport lid wordt van een sportvereniging en dus ook niet meer aangesloten is bij een sportbond. Ondanks dit bewustzijn, worden er weinig onderscheidende interventies opgenomen in de plannen.
- De productinnovaties die de bonden ontwikkelen lijken erg veel op elkaar. Enkele voorbeelden voor de jongste jeugd zijn tenniskids, cool-moves-volley, dunkersbasketbal. En zo ontwikkelen meerdere sporten varianten zoals het beachtennis, het 3-3-basketbal in de street variant, en beachvolleybal. Hiermee willen ze op meerdere markten thuis zijn. Ook het flexibiliseren van het lidmaatschap werd door meerdere bonden genoemd in hun plan.
- De financiering vanuit NOC*NSF staat onder druk, o.a. door de teruglopende Lotto-gelden. En ook het vinden van een sponsor is lastig in de huidige economische situatie. M.a.w. het is voor bonden financieel zwaar weer. Subsidies voor Topsport gaan steeds vaker naar sporten met bewezen en ontwikkelde interventies. Het streven is om de afhankelijkheid van subsidies te verminderen. De meeste bonden gaan voor een gezonde financiële positie en een enkele voor een terughoudend uitgavenbeleid. De meeste bonden werken input gestuurd.

Bij het werken uitwerken van dit meerjarenbeleidsplan gaan we uit van ons huidige beschikbare budget

- De strategie ten aanzien van de eigen organisatie van de bonden wordt bij vier van de zes bonden niet of nauwelijks aangestipt in het plan. De plannen bevatten vooral de sportdoelstellingen. Als er gesproken wordt over de organisatie gaat het om goed werkgeverschap en om herstructureren. En bij het herstructureren is een worsteling te zien in de keuze van centraliseren versus decentraal wat kan. Als dienstverleningsconcept wordt er gekozen voor servicegericht (integrale serviceorganisatie). De bonden die wel over de organisatie spreken in het plan willen van een klassieke organisatie die de competitie organiseert voor haar leden naar een maatschappelijk partner voor alle belangstellenden. Van klassieke bond naar 'sport'-community.



Figuur 5.1.1: 1 Ontwikkeling NBB

De NBB geeft ook in haar plan aan dat de veranderde eisen aan de organisatie nog niet zijn vertaald in de praktijk.

Bij een andere organisatie horen waarschijnlijk ook andere competenties, die worden niet genoemd.

- In bijna alle plannen was er iets van aandacht voor het onderwerp talentherkenning, maar de aandacht was over het algemeen mondjes maat. Er werd aangestipt dat het onderwerp meer aandacht verdient. Het te bereiken resultaat waarom bonden in talentherkenning investeren, de top tien van de wereld halen, werd wel meerdere keren genoemd. Wat het succes vervolgens op moet leveren komt niet aan de orde.
- De identiteit werd in alle plannen in ieder geval gekoppeld aan het product de sport. De meest voorkomende aspecten zijn veilige sport en gezonde sport. Daarnaast worden ook aspecten genoemd die bijna cultureel van aard zijn zoals een familiesport en een onderwijssport. De identiteit van de organisatie krijgt minder aandacht dan de identiteit van de sport zelf. De keuzes voor wat men wil zijn lijken niet echt onderscheidende aspecten te zijn zoals vooruitstrevend, passievol, toonaangevend, excellent gastheerschap, servicegericht, klantvriendelijk, innovatief, professioneel, vraaggericht, kenniscentrum en maatschappelijk betrokken.
- De plannen lijken voor een groot deel op elkaar, niet qua opzet maar wel qua inhoud. Er lijkt een sterke invloed vanuit de koepelorganisatie te zijn vanwege de gevoelde financiële afhankelijkheid.

- Interviews met de sportbonden

In de interviews is ten aanzien van strategie op basis van de opvallende punten uit de deskresearch dieper ingegaan op de concurrentie en op de afhankelijkheid van een bond.

De opvallendste zaken die uit de interviews naar voren komen:

Uit de interviews met de sportbonden kwam een genuanceerd beeld ten aanzien van de inhoud van de strategische plannen naar voren. De bondscoaches staan wat verder van af van de plannen. Zij hebben op onderdelen hun input geleverd, maar kennen de inhoud van de plannen niet van haver tot gort. Eén geeft aan dat de bond ondanks dat er weinig in het plan staat over talentherkenning de bond er wel veel aandacht voor heeft.

De relatie en onderlinge afhankelijkheid van breedtesport en topsport wordt onderschreven door de bondscoaches. Ze geven aan dat ze op onderdelen sceptisch zijn over de dwingende rol van NOC*NSF in de strategiekeuzes, maar voelen zich afhankelijk omdat NOC*NSF hun grootste financier is. Hun drive zit veel meer in het ontwikkelen en hun sport tot een grotere hoogte te brengen, en hierbij gaat het om de talenten en het spel. En hierbij wordt door een bond aangegeven ‘luister bij het ontwikkelen vooral goed naar de kinderen, naar de sporters zelf. Veel plannen worden verzonnen door grijze mannen.’

Ik heb het idee dat ze veel te veel op de stoel van de inhoud gaan zitten. Als ik onafhankelijk zou kunnen zijn door zelf het geld te verdienen, ja dat zou ik graag doen.

Een strategie met talentherkenning? Nee, wij willen mensen gewoon kansen geven om beter te worden.

De bestuurders en de directeurs kennen en dragen de plannen inhoudelijk. Voor de een behelst het plan een ambitie, voor de ander is het een reorganisatieplan. Het doel van het strategische plan is voor de verschillende bonden niet eenduidig. Op één na geven de bonden aan dat de doelen niet helemaal realistisch waren, en dus in de lopende planperiode niet gehaald worden.

In de groep van algemeen directeurs is er ook wel een kritische noot richting de koepelorganisatie. Zo vindt één geïnterviewde dat ze de functie van de sport wel erg maatschappelijk maken. En bij de teamsporten noemt men het criterium voor de keuze voor de focussporten niet terecht omdat er bij individuele sporten veel meer medailles te winnen zijn dan bij teamsporten. Er wordt dus wel aandacht gevraagd voor de niet-focussport teamsporten. Het korfbal maakt hierop een uitzondering omdat zij met kop en schouders boven de rest van de wereld uitsteekt, en een focussport is. Ook wordt door een bond het beleid als schizofreen bestempeld omdat er binnen de breedtesportdoelstellingen juist voor een zo gedifferentieerd aanbod gekozen wordt en bij de topsport wordt er sterk gefocust. En de topsport kan niet zonder de breedtesport en de topsport beïnvloedt de breedte sport weer positief.

Zo is er ook een bond die aangeeft dat hun eigen doelstellingen verder gaan dan die van NOC*NSF waardoor die niet als opgelegd ervaren worden.

*Bij de top van de wereld willen horen, daar zit geen financiële of NOC*NSF gerelateerde doelstelling aan. Dat is puur dat we de lat hoog willen leggen. Het is dus echt een aan sport gerelateerde doelstelling het is door niets anders gedreven.*

Over de hele linie wordt de afhankelijkheid van NOC*NSF gevoeld. Door de meerderheid wordt dit als gegeven gezien.

- Interview met NOC*NSF

De geïnterviewde van NOC*NSF geeft aan dat het strategische doel van hen een metadoelstelling is boven op de resultaten die behaald moeten worden: top 10, plus 10. Uiteindelijk is wat zij willen bereiken een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de samenleving, voor ieder individu op het gebied van sport. Het op de kaart willen zetten van Nederland speelt op de achtergrond wel mee, maar is geen strategisch doel.

Het ontwikkelen van de sportorganisaties komt niet meer voor in de nieuwste sportagenda. Er wordt vanuit gegaan dat het een vanzelfsprekendheid is als de organisatie de doelen “top 10, plus 10” wil bereiken dat zij de organisatie mee ontwikkelt.

De kritiek op de focusstrategie wordt weerlegd met voorbeelden uit het buitenland (er zijn geen bonden omgevallen) en met het voorbeeld van de badmintonbond (zij hebben nu zij minder geld krijgen vanuit de koepelorganisatie hele mooie creatieve en inventieve ideeën om toch de top te kunnen bereiken). Ook wordt genoemd dat er in andere landen veel meer geld voorhanden is voor topsport, en wij het dus slimmer en efficiënter moeten organiseren.

Er zitten echt maar een paar sporten tussen die buiten de focus vallen, die echt in het verleden substantieel meer geld hebben gekregen. Veel geld hebben gekregen. Dan hebben we het echt over een handjevol.

NOC*NSF investeert in talentherkenning met het doel om de beste sporters in de programma's te krijgen. Het gaat hierbij dus echt om topsport, en niet om de breedtesport.

b) Het proces van strategievorming

Wat in de literatuur als belangrijk kenmerk van strategie naar voren kwam, was het proces van strategievorming (Van der Loo, 2005). Het voelen van betrokkenheid door medewerkers wordt als belangrijk gezien. Ook is de benadering van talenten in organisaties aan verandering onderhevig, in het huidige tijdsgewricht zouden talenten beschouwd moeten worden als sociaal kapitaal (Schoemaker, 2013) en krijgt strategisch talentmanagement steeds meer aandacht (Van der Sluis, 2012).

- Deskresearch

In de plannen is weergegeven hoe de strategievorming tot stand gekomen is. Bij vijf van de zes bonden lijkt het plan bottom-up opgebouwd.

Dit concept is de vrucht van een intensieve voorbereiding: enquêtes onder de leden, twee series van vier districtsbijeenkomsten, workshops, ledenvergadering, taakgroepen per pijler, twee bestuursdagen en diverse werksessies op het bondsbureau.

Het lijkt in ieder geval dat de plannen door de verschillende gremia gedragen worden. Er wordt in de plannen een beroep gedaan op de leden van de aangesloten sportverenigingen.

Het moge echter duidelijk zijn dat de verenigingen en alle leden voor het implementeren en het welslagen van het meerjarenbeleid zelf ook een zeer actieve bijdrage dienen te leveren. Iedereen doet mee!

Maar ook de invloed van NOC*NSF is aanwezig. Zij is de grootste financier en stelt voorwaarden. De sportbonden laten zich hier deels door leiden, de strategie lijkt niet allemaal uit eigen kracht te komen.

*Ook is geput uit de sportagenda 2013-2016, die de leden van NOC*NSF begin dit jaar hebben goedgekeurd. Centraal daarin staan verhoging van de sportparticipatie – van 65% naar 75% - en de top tien ambitie.*

Koppeling aan Olympische cyclus.

De meeste plannen zijn gekoppeld aan de Olympische cyclus, dit geldt zeker voor de zogenaamde focussporten. Door het operationele niveau lijkt meer dan de helft van de plannen op een stapsgewijze tactische planning in plaats van op een strategisch plan. De periode waar voor het plan geldt is bij alle bonden vier jaar, waarbij bij vier bonden het plan gekoppeld is aan de Olympische cyclus, en aan de financiering vanuit NOC*NSF.

- Interviews met de sportbonden

In de interviews komen dezelfde aspecten over het proces naar voren als die in de plannen weergegeven zijn. Wel geven meerdere geïnterviewden aan dat het bottom-up van groot belang is omdat de bond zijn verenigingen heel hard nodig heeft bij het realiseren van zijn doelstellingen. Maar ook wordt aangegeven dat top-down sturing vanuit de bond ook van belang is om richting te kunnen geven.

Poolse landdagen zijn hoe ze tot zo'n strategisch plan komen, ja dat is wel een beetje des sportbonden.

Dat is heel plat maar zo zijn de financieringsstromen ingeregeld, dus alle subsidietoekenningen lopen eigenlijk tot en met 2016 en daarna begint alles weer opnieuw. Budget is namelijk een van de leidende parameters.

- Interview met NOC*NSF

NOC*NSF heeft zijn strategische focus steeds over een periode van vier jaar gelijk oplopend met de Olympische Spelen. Als reden hiervoor wordt aangegeven dat NOC*NSF voort is gekomen uit NOC en NSF en dat NOC het Olympische comité is. Zij planden op vier jaar en die systematiek is doorgetrokken na de fusie.

Over de gevoelde afhankelijkheid geeft NOC*NSF aan dat ook zij een vereniging is en dat al het strategische beleid door de algemene ledenvergadering gedragen wordt. Ook de strategische doelen “top tien, plus tien” zijn in de sportagenda goedgekeurd door de leden. Om de acceptatiegraad zo hoog mogelijk te krijgen wordt er gewerkt met werkgroepen waarin de sportbonden vertegenwoordigd zijn.

*Dus het is nooit in die zin, dat moet wel duidelijk zijn, nooit beleid van NOC*NSF. Het is beleid en de ambitie die bonden van NOC*NSF hebben.*

c) De strategische doelen van de sportbonden

- Deskresearch

In de plannen komen de volgende opvallende zaken ten aanzien van de strategische doelen naar voren:

- Doelstellingen vanuit NOC*NSF komen in de bondsplannen terug. Participatiegraad, top tien ambitie (of ambitieuzer), en de brancheontwikkeling. De eerste twee krijgen veruit de meeste. Op basis van de grote gelijkheid in de plannen lijkt het dat de intrinsieke strategische kracht niet als voeding heeft gediend voor de formulering van strategische doelen. De zwembond lijkt het meest onafhankelijk te opereren. De doelstellingen van NOC*NSF zijn voor hen geen dwingend kader omdat zij hun doelstellingen ambitieuzer definiëren dan NOC*NSF dat doet. Voor de roeibond geldt dit ook op het gebied van de topsport doelstellingen.
- ‘Het talent centraal’ is door twee bonden letterlijk in het plan opgenomen.
- De maatschappelijke verantwoordelijkheid is opgenomen in de plannen.
- Er wordt een verbinding gelegd tussen de maatschappelijke ontwikkelingen en de vorm(en) van lidmaatschap. En met modernisering van competities.
- In alle plannen werden zowel de doelstellingen voor de breedtesport als voor de topsport geformuleerd. Daarnaast werd de verwevenheid tussen de breedtesport en de topsport in alle gevallen aangehaald waarbij de breedtesport de drager is van de topsport. Ook hebben de paralympische sporten aandacht in de plannen en worden er ook voor dit onderdeel topsportdoelstellingen geformuleerd. In de plannen komt regelmatig naar voren dat topsport leidt tot een kwaliteitsimpuls in de breedtesport en bijdraagt aan het imago van een sport in de publieke opinie. Ook het organiseren van topsportevenementen wordt in de plannen benoemd met het doel om de sport een impuls te geven. Bijvoorbeeld het EK Volleybal dames in 2015.

Topsport zorgt voor (media)exposure en heeft daardoor waarde voor de sport.

- De KNLTB maakt een onderscheid in haar marketingaanpak. Zij onderscheidt de marketing door sport en de marketing van sport. De eerste vorm van marketing is gericht op sponsoring, de tweede vorm op het interesseren van de sportconsument om te gaan tennissen. Zij is ook de bond die expliciet in haar plan schrijft dat sporters steeds meer veranderen van participerende verenigingsleden in een consumerende klant. Dit vereist een andere benadering.

- Interviews met de sportbonden

In de interviews komt naar voren dat de bonden natuurlijk graag op het hoogste niveau acteren. Maar of deze doelstelling ook aan deze periode gekoppeld moet worden is een vraag die vooral door de financieringssystematiek beantwoord wordt.

*Hoe breder en hoger het niveau de topsportselecties zijn, hoe beter de bond ook financieerbaar is door sponsoring en marketing. Maar bijvoorbeeld ook door de financiering vanuit NOC*NSF. Die richt zich op de Olympische cycli, Olympische prestaties en kanshebbers richt. Daarnaast maakt verbreding ook je afhankelijkheid van incidentele successen kleiner.*

Het centraal stellen van de sporter kwam ook in de interviews terug. Dit wordt gekoppeld aan de huidige tijd van mondigheid en zelforganisatie en – regulatie.

De overige bij de deskresearch genoemde strategische doelen worden in de interviews gedeeld.

d) Concurrentie

- Deskresearch

In de strategische plannen wordt eigenlijk niets vermeld over de concurrentie. Wel worden ontwikkelingen in de omgeving benoemd.

- Interviews met de sportbonden

In de interviews met de sportbonden komen vier vormen van concurrentie naar voren. De concurrentie op het topsport toneel, de concurrentie tussen sportbonden als het gaat om ledenwerving en behoud, de concurrentie binnen een sport en de ‘wilde sporters’.

Concurrentie in de topsport

Op het topsport toneel moet er een bepaalde vorm van concurrentie zijn, anders is de sport niet interessant. Een van de sporten doet mondiaal ontwikkelingswerk om de sport mondiaal op een hoger plan te krijgen. De andere vijf vinden zichzelf niet in de positie om de rol van ontwikkelaar op te pakken of geven aan dat mondiale stimulering niet nodig is. In twee van de teamsporten is de concurrentie toegenomen door een feit van buiten de sport; door het uiteenvallen van de Sovjet Unie en van Joegoslavië. Het quotum van het continent Europa is niet veranderd dus het is moeilijker om je te kwalificeren als Europees land. Zo kan de concurrentie dus plotseling veranderen door een feit van buiten de sport. Ook kan een sportbond zelf zijn concurrentie vergroten door het op mondiaal ontwikkelen van de sport, met effect dat de sport zelf meer waardering krijgt en in het uiterste geval de status van Olympische sport krijgt.

En wij kijken nog wel naar het schaatsen maar als wij weer bij een OS alles winnen dan denk ik dat wij ook niet meer gaan kijken.

Concurrentie tussen sporten; Ledenwerving & ledenbehoud en financiering door sponsoring

- Ledenwerving

Hockey en voetbal doen het heel goed bij de jeugd. De reden hiervoor wordt gezocht in het culturele aspect bij voetbal, en in het aantrekkelijk maken voor de jeugd bij hockey. Een uitstraling van een (Olympisch) kampioen heeft wel een tijdelijk effect op de ledenaantallen. Maar dat is van korte duur.

Eigenlijk gaan alle jongetjes in Nederland eerst op voetbal, sommigen nog op judo. Dat is maatschappelijk ingegeven dus daar kunnen we eigenlijk niet mee concurreren. Ik denk dat we heel weinig invloed kunnen uitoefenen op wie er onze sport gaan doen.

- Financiering door sponsoring

Niet iedere bond ervaart deze vorm als concurrentie, terwijl de ontwikkeling van de druk op de financiële middelen wordt wel genoemd. En ze geven allemaal aan dat het in dit tijdsgewricht lastig is om een goede sponsor te vinden.

Maar Nederland is natuurlijk een kleine markt. Dus het is echt ingewikkeld, het is maar een paar programma's gegeven om eigenlijk zonder die Lotto-bijdrage of de performancegelden...

We zitten al in een schaarste model en als de Lotto nog strakker wordt natuurlijk zal het gevecht alleen maar strakker worden.

Concurrentie binnen de sport.

Er zijn binnen een en dezelfde sport verschillende belangen voor de diverse partijen. Dit leidt tot suboptimale beslissingen. De keten van talentherkenning gaat over de grenzen van organisaties heen, waardoor het vrijgeven van talenten moeilijk af te dwingen is.

Dus dat is ook nog altijd een soort van spanningsveld. En daar wordt niets op bedacht.

Waarom je eigenlijk moet werken is motivatie bij de clubs om hun talenten te laten doorstromen naar een hoger niveau.

Concurrentie in de vorm van de ‘wilde sporters’.

De laatste jaren is het fenomeen ‘wilde sporter’ van veel meer betekenis geworden, en dus van invloed op de sportbonden. De meeste bonden zijn zich zeker bewust van het fenomeen. Ze zien ook kansen om deze groep bij de vereniging te betrekken alleen heeft het niet de hoogste prioriteit.

Ik vind dat we de toegevoegde waarde van het zijn van lid van een vereniging nog onvoldoende kunnen laten zien. Daar willen we eerst mee aan de slag voordat we de mensen die buiten de verenigingen om de sport bedrijven, benaderen.

- Interview met NOC*NSF

Concurrentie tussen sporten; Ledenwerving & ledenbehoud en financiering door sponsoring
NOC*NSF geeft aan dat het voor veel sportbonden een zeer moeilijk proces is om meer leden te werven. Het behoort bij de cultuur welke sporten populair zijn bij de jeugd. Deze sporten hebben het veel makkelijker bij het verwerven van leden dan de sporten waar dat niet voor geldt. Deze bonden zitten in een vicieuze cirkel van klein zijn en dus weinig mankracht hebben, en juist veel mankracht nodig hebben om de sport meer bekend te maken.

5.1.2. Talenterkenning van het sporttalent

In deze paragraaf worden verschillende facetten van talenterkenning van het sporttalent besproken; het toegekende belang en de positie, het proces, en de gebruikte selectiecriteria.

a) Talenterkenning

- Deskresearch

In bijna alle plannen was enige aandacht voor het onderwerp talenterkenning van het sporttalent. Maar er wordt steeds gezegd dat het onderwerp meer aandacht behoeft. Waarom het onderwerp weinig aandacht krijgt wordt niet duidelijk.

Twee opvallende zaken uit de plannen zijn:

- In enkele plannen wordt aangegeven dat de samenwerking met de universiteiten en hogescholen geïntensiveerd moet worden.
- Het talentvolgsysteem is bij goed gebruik een bron van informatie voor het herkennen van talenten. Hierbij gaat het meestal niet om het eerste contact maar gaat het er om talenten en hun prestaties centraal goed te kunnen volgen. Ook biedt dit systeem weer input voor de wetenschappelijke onderbouwing en ondersteuning. En biedt het kansen op innovatie en onderzoek. In het plan van de NBB en de NeVoBo is hier aandacht voor.

- Interviews met de sportbonden

Uit de interviews met de bonden komt naar voren dat er zeker wel aandacht is voor talenterkenning en dat er nog veel winst te halen is uit de verdere professionalisering van dit instrument. Er wordt dan bij de meeste bonden vooral gedoeld op de sporttechnische en de organisatorische aspecten van de sport in enge zin.

Een bond maakt hierop een uitzondering en geeft aan dat het huidige selectiesysteem vooral op het selecteren op fysieke kenmerken geënt is en dat je het moet doen met de mensen die je hebt en dat is ook nog vaak toevallig. Talent komt min of meer aanwaaien. Deze bond besteedt dus minder aandacht aan het instrument talenterkenning dan de anderen.

Een vraagstuk dat ook in meerdere interviews naar voren kwam, hoort talenterkenning bij de breedte sport of bij de topsport. En andere punt dat meerdere malen genoemd is wat is nou eigenlijk een talent. Harde criteria ontbreken waardoor er nu een wildgroei is bij sommige bonden aan kinderen met een vorm van talentenstatus.

Elke bond staat op dit moment nog bij de startlijn als het om talentherkenning gaat.

Ja, we hebben een breder doel dan alleen maar die ene topper daar te halen, daar kun je namelijk niet zo 'n hele infrastructuur voor draaien.

- Interview met NOC*NSF

NOC*NSF voegt drie punten toe aan het onderdeel talentherkenning:

- De beperkende factor is het geld. Doordat er maar een bepaald budget is moeten er keuzes gemaakt worden. Als er meer middelen waren kunnen meer kinderen, mensen mee doen in het traject, en kan de selectie uitgesteld worden.

Als we genoeg geld zouden hebben dan hoef je niet te identificeren. Dan deed gewoon iedereen mee in het proces.

- De aanpak is bond voor bond. NOC*NSF ondersteunt de bonden met projecten op het gebied van talentherkenning. In het najaar 2014 start een aantal grote projecten vanuit NOC*NSF.
- Het onderwerp talentherkenning moet breder getrokken dan alleen de talentherkenning van de sporters. Ook binnen de staf en de ondersteuning van de sporters zou er eerder in het proces gekeken moeten worden of de juiste mensen opgeleid worden. Bijvoorbeeld de opleiding van coaches wordt gestuurd op basis van de aanvraag van mensen die zelf de opleiding willen volgen. Het is dus de vraag of er optimaal geïnvesteerd wordt. Daarnaast moet er ook gekeken worden welke competenties er nodig zijn in de sportbondorganisaties en de verenigingen. Hier speelt dan vervolgens ook talentherkenning een rol.

b) Het proces van talentherkenning

- Deskresearch

In de strategische plannen wordt er vooral gesproken over talentherkenning in algemene termen als het moet verbeterd worden, het moet ge(de)centraliseerd worden. Wel worden de ontwikkeltrajecten in de meeste plannen benoemd en beschreven, maar de eerste stap uit het proces krijgt weinig aandacht.

Er is bij de meeste bonden wel erkenning voor het vergroten van het potentieel door een hoge participatie vanaf de jongste jeugd. Bij de tennisbond is er aandacht voor het creëren van meer momenten van talentherkenning door het organiseren van evenementen voor de jongste jeugd en intensivering van de deelname aan de competitie.

Om talenten te kunnen opsporen is een grote kweekvijver nodig...Maar er is een duidelijke keuze gemaakt voor kwaliteit en niet voor kwantiteit. De selectie voor doorstroming naar jong Oranje is scherp.

De breedtesport wordt benoemd als drager van de bond. Vanuit het verhogen van de sportparticipatie zou een actieve link gelegd moeten worden naar talentdetectie.

Bij de zwembond begint het herkennen van topsporttalent al in een vroeg stadium bij de eigen vereniging. De vereniging legt dus de basis voor onze internationale kampioenen.

Naast dat er natuurlijk heel veel ingeregeld is door de bond stellen ze allen dat de sporter centraal staat of dat er maatwerk noodzakelijk is voor talenten.

Ook de school wordt als belangrijke plek gezien waar talenten gescout kunnen worden en ze vanuit daar de weg naar de vereniging te laten nemen.

NOC*NSF heeft in 2006 een audit uitgevoerd naar de kwaliteit van talentherkenning en -ontwikkeling. De KNLTB noemt die in zijn plan, en geeft aan dat zij als enige de hoogst mogelijke

waardering gekregen heeft. Dit is ook de bond die een verdergaande samenwerking tussen de bond en de privésector wil.

Vijf van de zes bonden zijn vertegenwoordigd in een regionaal trainingscentrum. Binnen deze RTC's is er voldoende ruimte voor talentidentificatie en talentherkenning.

De roeibond is de enige bond die het in haar plan expliciet heeft over zij-instroom (talentswitch) en laat-instroom. Dit heeft van doen met het karakter van de sport, de sport wordt niet op jonge leeftijd bedreven.

- Interviews met de sportbonden

De thema's die in de plannen besproken worden, komen ook terug in de interviews. Vanuit de zes interviews komt daarnaast naar voren dat er op zeer diverse manieren talentherkenning georganiseerd is binnen de sportbonden. Ook binnen een sport worden verschillende methoden toegepast zoals scouting, het systematisch testen, transferprojecten of een combinatie. In de zwemsport wordt er voornamelijk op basis van resultaten geselecteerd.

De bondscoaches geven aan dat je de kinderen zo lang mogelijk in hun eigen omgeving moet koesteren.

Wat wel duidelijk is geworden in de interviews dat er zeer veel actoren betrokken zijn bij talentherkenning. Dit zijn vanuit de sport alleen al de verenigingstrainer, -coach, regiocoach, regioscouts, en bondscoach.

Ook komt de voorspelbaarheid duidelijk als vraagstuk naar voren. Er wordt benoemd dat er veel meer met universiteiten en hogescholen samengewerkt zou moeten worden om meetcriteria en meetmethoden te ontwikkelen die de voorspelbaarheid verhogen.

Bij talentherkenning is één van de meest belangrijkste factoren, de huiselijke omgeving. Ouders, familie. En alles er om heen. Dat bepaalt voor 80% wel het succes van je talentherkenningstraject. De andere 20% gaat in wat je als bond of vereniging organiseert. En dat kan op het één of andere moment teniet worden gedaan door persoonlijke omstandigheden.

Of zijn omgeving het toestaat om de top te bereiken, is naast fysiek en mentaal de derde pijler waar je aandacht aan moet geven. En dat doet bijna niemand.

- Interview met NOC*NSF

De koepelorganisatie geeft aan dat ook zij per bond aan de slag zijn met talentherkenning vanwege de specifieke kenmerken in de talentherkenning per sport. Er wordt wel tussen een aantal sportbonden samengewerkt. Een voorbeeld hiervan zijn de precisie sporten zoals handboogschieten en het geweeschieten. Ze zijn beide kleine bonden en hebben een sterke overeenkomst.

Ook wordt opgemerkt dat zolang bonden niet in staat zijn goede programma's in elkaar te zetten met goede trainers er om heen, ze zich dan ook niet bezig hoeven te houden met het onderwerp talentherkenning. Het hebben staan van goede programma's is volgens NOC*NSF voorwaarde om je met talentherkenning bezig te houden. Hierbij wordt de talentherkenning van de 'kers op de taart' bedoeld. Dit zijn talenten die over acht jaar het podium kunnen halen. De selectie van talentvolle jonge kinderen valt hier dus niet onder. Dit is een selectie moment om een bepaalde groep zoveel mogelijk te laten sporten.

Als laatste wordt de voorspelbaarheid genoemd. Als er geen selectiecriteria zijn met voorspellende waarde is het investeren in talentidentificatie het niet waard. Een bond zou hier dus geen middelen beschikbaar voor moeten stellen.

c) De selectiecriteria

- Deskresearch

In de strategische plannen wordt geen aandacht geschonken aan de selectiecriteria in het talentherkenningsproces.

- Interviews met de sportbonden

Een talent zijn wordt bepaald door fysiek kenmerken, technische vaardigheden, tactische-, en mentale kwaliteiten. De toegepaste selectiecriteria in de talentherkenning sluiten hier deels bij aan. Fysiek, techniek, tactiek en mentaliteit worden genoemd, maar bij meerdere sporten wordt er ook gewoon op de prestatie geselecteerd. Een van de bonden noemt het gedrag van de ouders als punt die in de selectie meeweegt. Het geloof in de meetbaarheid en de voorspelbaarheid van de ontwikkeling van bovengenoemde kenmerken en kwaliteiten is wisselend. De grootste variatie zit in de mentale kenmerken. Ook de waarde die aan de verschillende aspecten wordt toegedicht varieert tussen de verschillende sporten. Wel geven de meesten aan dat verdere samenwerking op dit onderwerp met onderzoeksinstituten van grote waarde zou kunnen zijn voor de toekomst.

Ik ga geen mentale vragenlijsten afnemen. Ik ga ook fysiek geen keuring uitvoeren. Ik kijk wat mensen kunnen.

Nou de dames die moeten minimaal 1,85 zijn.

Ja, en het unieke talent, al is het nog zo'n rotzak, die wil je toch binnen je lijnen hebben staan. Het is toch een schaarste vraagstuk.

Ik had het er laatst met onze bondscoach over en hij zei het gaat over drie dingen: mentaliteit, attitude en discipline. Als je over die drie dingen beschikt dan hoef je nog niet eens zo extreem goed te kunnen 'sporten', maar als je dat hebt dan beschik je over de belangrijkste eigenschappen.

- Interview NOC*NSF

NOC*NSF voegt toe aan de selectiecriteria die sportbonden naar voren brengen dat de cognitieve eigenschappen moeilijk meetbaar zijn, maar vooral ook trainbaar zijn. Het gaat bij de selectie van de sporter dan vooral om de vaststelling waar de sporter nu staat op het mentale vlak en wat er moet gebeuren om op het gewenste niveau te komen.

d) De relatie tussen het talent en de sportbond

- Deskresearch

In de helft van de in het onderzoek betrokken plannen komt de relatie met het talent voor. Vooral de rol die toppers hebben als rolmodel. Het gaat om het positioneren van de sport. Dus de marketing van de sport. Ook hebben ze de rol van ambassadeur.

Helaas is de animo om de Oranje teams te komen aanmoedigen te beperkt en lijkt enkel afhankelijk van sportief succes. Hiervoor neemt de gevoelsmatige afstand tussen de nationale selecties en de volleybalgemeenschap toe en lijkt het draagvlak voor topsport af te nemen.

In het plan van de NBB wordt nog aangegeven dat de wederzijdse rechten en plichten in een topsportstatuut gebundeld worden.

De werving en binding wordt zeker in de eerste fase van de relatie bij de verenigingen neergelegd.

In samenwerking met de verenigingsbestuurders zet de KNLTB in op een actieve rol van de tennisleraar. Deze levert een bijdrage aan het verhogen van speelniveau en stimuleert deelname aan activiteiten, De tennisleraar bevordert de binding van de tennissers met de vereniging.

- Interviews met de sportbonden

In de interviews is expliciet ingegaan op de relatie die de bond heeft met het talent.

De vraag die gesteld is “is het talent een klant of wordt het talent gezien als investering die rendement op moet leveren?”. De antwoorden lopen over het hele spectrum. Van klant aan de ene kant tot investering aan de andere. Een enkele bond kan niet uit de voeten met deze indeling en geeft aan dat het gaat om zo veel mogelijk sporters zoveel mogelijk levensgeluk te bieden.

Er is ook gevraagd of er een onafhankelijke of afhankelijke relatie is. Bij de teamsporten is die afhankelijkheid zonneklaar. Bij de individuele sporter kan het talent ook zijn eigen ontwikkelpad inrichten zonder hulp van de bond. Bij twee van de drie teamsporten wordt gesproken van een contract of een convenant. Eén individuele sport heeft een contract dat gaat over waarden en normen.

Er wordt ook aangegeven dat er een groot verschil bestaat in de relatie die de bond met de sporters heeft tussen de amateur sporters en de commerciële teams.

Sport moet dus in je leven passen. Ik zal nooit iemand dwingen om meer te trainen of rare dingen te doen. Dit is wel een heel individueel doel maar ik denk wel dat dit leidt tot de beste prestaties. Het is maatwerk en niet te veel verplichtingen opleggen.

- Interview met NOC*NSF

NOC*NSF geeft aan dat zij geen relatie met talenten heeft. Talenten hebben een relatie met de bonden en met de coaches. NOC*NSF heeft wel een relatie met de bond. Het enige dat zij doen is de door de bonden gegeven status aan een talent administreren. En hierdoor de mogelijkheden voor toegang tot LOOT-scholen e.d. mogelijk te maken.

5.1.3. Ontwikkeling van de organisatie: Identiteit, Kerncompetenties en voorbereid zijn op de toekomst.

In deze paragraaf worden de resultaten van de ontwikkeling van de organisatie weergegeven. Als eerste wordt de identiteit van de organisatie behandeld, vervolgens de kerncompetenties en als laatste het voorbereid zijn op de toekomst.

a) Identiteit

- Deskresearch

In de strategische plannen van alle in het onderzoek betrokken bonden heeft identiteit aandacht. Veelal gaat het dan over de identiteit van het product sport, en minder over de identiteit van de sportbond organisatie. Termen als vooruitstrevend, passievol, toonaangevend, servicegericht, innoverend, professioneel, kwaliteit, maatschappelijk betrokken, klantvriendelijk en gezond en veilig komen voor. Eén bond geeft aan ook een aantrekkelijk werkgever te willen zijn. En meerdere bonden geven aan een kenniscentrum te willen zijn.

Topsport moet ook bijdragen aan de identiteit van de sport. Zij is de aanjager voor belangstelling voor de breedtesport.

De identiteit is belangrijk voor de ledenwerving en behoud, slechts twee bonden benoemen in hun plan het belang voor het bedrijfsleven/sponsors.

- Interviews van de sportbonden

In de interviews is de relatie gelegd tussen de keuze voor een sport en de identiteit van die sport. Heel sterk kwam naar voren dat kinderen in de basisschoolleeftijd hun sportkeuze niet laten afhangen van de identiteit van een sport.

Ik denk dat kinderen die in de basisschoolleeftijd zitten zich eigenlijk alleen maar laten leiden door wat hun ouders voorleven.

In een latere fase een sportloopbaan kiezen de meeste mensen voor wat zij het leukste spelletje vinden en ook dat wat het beste bij zijn/haar karakter past.

Twee bonden benoemden ook de identiteit van hun organisatie. Beiden gaven ze aan dat wat de identiteit nu was, hij eigenlijk niet zou moeten zijn. De ene gaf als reden dat er veel met vrijwilligers gewerkt wordt en de ander gaf aan dat de oorzaak lag in het huidige traject van herpositionering.

Hockey is een hype. Wat doet volleybal en handbal en basketbal verkeerd, dat die meiden dat andere product zien als hé leuk!

Meerdere geïnterviewden twijfelen ook aan de identiteit die de sport heeft. Of die er überhaupt is en of het die is die de bond wil hebben. M.a.w. hoe sterk is de identiteit dan als instrument van sturing. Meerdere geïnterviewden gaven aan dat volgens hen de identiteit moeilijk te beïnvloeden is.

Als je nu zegt van, wat hebben we als identiteit de laatste 5 jaar? Daar zou ik een vraagteken achter zetten.

Het beeld van vandaag klopt helemaal niet meer.

- Interview met NOC*NSF

De geïnterviewde gaf aan te denken dat de identiteit van de sport en de sportbond geen invloed heeft op de keuze die men maakt voor een sport. Een sporter kiest vooral wat hij leuk vindt, waar hij passie voor voelt.

b) Kerncompetenties

- Deskresearch

Voor het thema kerncompetenties is geringe aandacht in de plannen. Er wordt wel gesproken over competentiegericht leren ontwikkelen, voor de lijn speler, trainer-coach, referees, official en bestuurder, op basis van competentieprofielen. In dit traject zit voor een deel de bestuurder en daarmee de aansturing van de organisatie. En in een ander plan wordt de introductie van marketing en integraal management, adequate communicatie en verregaande informatisering genoemd. Dit zijn voor al ondersteunende diensten om de echte kerncompetenties goed over het voetlicht te kunnen brengen. Er is een bond die wil de competenties van de verenigingsbestuurders vergroten met daarnaast een bestuursstructuur die het aankan om in de toekomst een ondernemende vereniging te kunnen en willen zijn. Alle boven genoemde items zitten op het niveau van vaardigheden en raken niet de roos van de kerncompetentie van de organisatie.

- Interviews met de sportbonden

Het meest opvallende van de interviews is dat als de vraag gesteld wordt waar is de Nederlandse sport goed in het antwoord in eerste instantie meestal gaat over de sporter en niet over de organisatie. Daarna komen de trainers, coaches en accommodaties. Pas bij doorvragen wordt de organisatie genoemd. Een van de bonden benoemt dat ze zelf niet alle expertise in huis hebben, en dat ze toe willen naar een kleinere maar flexibele organisatie. Ze willen en moeten dan wel beschikken over een flexibele schil waar goede externe partijen in zitten.

Ik zou niet snel bij de voetbalbond te rade gaan voor iets omdat dat toch een concurrent van mij is.

In de interviews komt ook naar voren dat de Nederlandse sport een redelijke mate van zelfregie heeft, en van zelfbewustzijn. De Nederlandse sport heeft zelfvertrouwen. Ook wordt het innovatief zijn genoemd. En als echte kracht van de Nederlandse sport wordt genoemd de verenigingsstructuur, het grote aantal clubs en leden, dus het grote netwerk. Ondanks de beperkingen van snelle besluitvorming, en het feit dat iedereen van alles iets mag vinden van de breedtesport als van de topsport, wordt de in de maatschappij verankerde verenigingsstructuur als kracht getypeerd.

Topsport kan niet zonder breedtesport. Dat is dus het mooie aan het Nederlandse model want dat geloof ik ook heel erg.

- Interview met NOC*NSF

NOC*NSF deelt dat de verenigingsstructuur in Nederland een kracht is van de Nederlandse sport. Zij noemt ook dat de Nederlandse sport zaken slim en efficiënt kan organiseren ondanks of dankzij het geringe budget. Het gebrek aan snelle besluitvorming, professionaliteit en het snel kunnen inspelen op onverwachte zaken in de dagelijkse gang van zaken wordt als zwakte gezien. Het gemis aan financiële slagkracht wordt als argument voor deze situatie aangedragen. Tevens zou als oplossing kunnen gelden dat de bonden goed kijken wat ze aan competenties nodig hebben als ze nieuwe medewerkers aantrekken. De aantekening is gemaakt dat hiermee niet gezegd wordt dat de bonden het nu niet goed doen. Dat het belangrijk is om naar de talentherkenning van het hele spectrum van actoren te kijken is de betekenis van deze opmerking.

c) Voorbereid zijn op de toekomst

- Interviews met de sportbonden

Via diverse onderwerpen in de interviews is het thema toekomst aan de orde geweest. Woorden als sentiment, traditioneel en conservatief vallen. Ook de moeizame, langdurige besluitvorming binnen de verenigingsstructuur wordt geduïd als reden waarom snel handelen niet goed mogelijk is waardoor interventies langzaam tot effect komen. Daarnaast worden de culturele aspecten in de keuze voor een sport als moeilijk beïnvloedbaar beoordeeld. Meerdere bonden lijken in een stand te staan van acceptatie van het feit dat er weinig beïnvloeding mogelijk is. En verder wordt de afhankelijk van subsidies voor de topsport genoemd. Topsport bedrijven zonder subsidie is eigenlijk onmogelijk wordt gezegd, of weinigen gegeven. Maar aan de andere kant erkent men ook dat de meeste bonden te veel naar binnen gericht zijn. Sommigen hebben eerst nog basale problemen op te lossen waardoor ontwikkelen stil staan.

Nee, je kunt je niet voorbereiden, je volgt de ontwikkelingen. Ik ben daar heel pragmatisch in, want daar waar ik geen invloed op kan uitoefenen dan laat ik het ook gaan.

Onze binnenwereld dat zit wel goed. Maar onze buitenwereld daar hebben we eigenlijk te weinig aandacht voor. Dus staan we eigenlijk in een kring en staan we allemaal naar binnen te kijken.

We schieten nu met hagel op een hele grote groep. Je raakt altijd wel iets maar niet zo specifiek als je graag zou willen. We moeten veel meer in doelgroepen denken, en die dan bedienen met producten en diensten die daar op aansluiten.

De grote noemer is dat de vrijblijvendheid overal een beetje af moet. Er moet een professionaliseringsslag plaatsvinden.

Maar ook bijna alle sportbonden zijn op zoek, maar er zijn nauwelijks sponsors beschikbaar. Door bedrijfseconomische omstandigheden. In combinatie met de dalende Lotto-inkomsten is dat een risico.

Als een organisatie over de toekomst na wil denken moet men vrij kunnen denken. De bonden zitten in het systeem van de Nederlandse sport en ze geven allen ook aan dat ze zich laten leiden door het financiële kader. Dus wat er nu in financiële zin mogelijk is bepaalt hun kunnen. Het vrije dromen over ambities wordt niet tot nauwelijks gedaan.

Als positief argument voor de voorbereiding op de toekomst wordt door meerderen het door alle bonden gebruikte governance model opgesteld door Jan Loorbach aangedragen.

De sterke wisseling binnen besturen wordt als bemoeilijkende factor genoemd voor het uitzetten en uitdragen van een visie en strategische lijnen. Ook het werken met de vele vrijwilligers maakt dat de selectie van de verschillende actoren niet te kritisch kan en mag. De bonden en verenigingen zijn momenteel blij met mensen die vrijwillig een bijdrage willen leveren aan de Nederlandse sport.

Dus kun je als bond een soort van consumentenorganisatie worden die een bredere basis krijgt door haar dienstverlening aan mensen die ook aan onze sport doen. Maar die zichzelf als zodanig niet registreren.

Heeft de bond ook echt een droom? Van over zoveel jaar willen we echt daar staan. Nee, die is er niet echt.

- Interview met NOC*NSF

Zij erkent dat de grootte van de bonden in veel gevallen te klein is om een echt professionele organisatie op te tuigen.

Er zijn bonden die maar uit een aantal werknemers bestaan, die vier verschillende taken op hun bord hebben liggen. Terwijl je nu eigenlijk vraagt, ja, goh, we hebben één of twee mensen nodig die zich alleen maar fulltime met marketing en communicatie bezig houden. Waardoor er weer heel veel andere dingen wegvallen. Dus het is een soort balans die je probeert te zoeken. Die zal nooit de goede kant op slaan, voor niks.

Daarnaast geeft NOC*NSF aan dat het voor veel bonden niet helder is welke competenties ze ontberen om zich op de toekomst van topsport voor te kunnen bereiden. Eén punt dat wel duidelijk is, is dat snelheid van besluitvorming en de snelheid van handelen te langzaam is om goed te kunnen inspelen op de ontwikkelingen in de omgeving van topsport. Daarnaast missen veel bonden de competentie om hun sport goed op de kaart te kunnen zetten, echt te verkopen. Goede marketingcompetenties zouden van grote waarde kunnen zijn. Het op zoek gaan naar competenties, die een bond zelf niet heeft bij een andere bond, is een proces dat niet vanzelf gaat. NOC*NSF stuurt op de achtergrond hier wel op.

Het is ook niet altijd makkelijk. Soms, we staan ook wel eens op het punt, als bonden gaan samenwerken, dan komt er toch iets naar voren waardoor er in één keer het hele plan afgeblazen wordt.

De meeste samenwerkingsverbanden die er zijn, zijn geïnitieerd vanuit efficiëntie overwegen. Te denken valt aan het samen voegen van ondersteunende diensten. Het is in deze vormen van samenwerking niet zo dat men op zoek zich naar het verwerven van kerncompetenties die missen.

NOC*NSF heeft in het verleden geprobeerd om op het punt van o.a. talentherkenning van de sporter samenwerking te organiseren tussen bonden. Hierdoor zou men makkelijker gebruik kunnen maken van elkaars kennis en zou het kunnen leiden tot efficiëntievoordelen. Dit initiatief is gestrand. Uiteindelijk bleek dat door de specifieke kenmerken van een sport de bonden het toch apart wilden organiseren. Wel zijn er initiatieven om kennis te delen o.a. als het gaat om kennis over voeding, kennis op het gebied van teamsporten of precisie sporten.

De versteviging van de samenwerking met kennisinstellingen heeft wel een voedingsbodem. Om deze samenwerking echt tot bloei te laten komen is het van belang om vanuit de sport de goede vragen aan de wetenschap te kunnen stellen.

5.2. Talentherkenning in de sport versus talentherkenning in de sportorganisatie

In de organisatie van de sportbonden komen verschillende vormen van talentherkenning voor. De vorm van talentherkenning die al jaren de meeste aandacht krijgt is die van sporters. Daarnaast zijn er nog de vormen van talentherkenning van de staf zoals coaches en medici en talentherkenning van het personeel van het bondsbureau en van bestuurders.

Hieronder worden de afwijkende kenmerken beschreven die zich nu in de praktijk voordoen tussen de talentherkenning van sporters en van de andere twee groepen.

Uit de interviews zijn de volgende items geëxtraheerd.

- Schaarste talenten.

Echte toppers in de sport zijn schaars. Het talent moet later op mondiaal niveau strijden met de toppers van de wereld. Dit zijn de neusjes van de zalm. Het gaat hierbij om uniek talent. In een bondsorganisatie worden nu voor veel functies vaardigheden verwacht waarvoor geen uniek talent nodig is. De pool waaruit geselecteerd kan worden is groter om het verwachte resultaat te halen. Wel wordt gekeken of iemand binnen het team past.

- Relatie met de talenten.

Talenten gaan een verbond aan met de sportbond. In het geval van de sporter hebben beide partijen het doel dat ze een prestatie willen neerzetten, waarbij het succes vooral aan de sporter gekoppeld wordt. Daarnaast moet het talent bij individuele sporten de prestatie in zijn eentje leveren. Bij teamsporten doet de sporter dat in zijn team. In organisaties is de medewerker vaak een schakel in een keten.

Daarnaast is er een verschil in de vorm van de verbinding. De sporters hebben over het algemeen geen zakelijk contract met de bond. Er wordt momenteel wel wat geëxperimenteerd met verschillende vormen van contracten. Het personeel van bonden is over het algemeen in loondienst. Voor het ontvangen van salaris moet een bepaalde prestatie geleverd worden. Er zijn bonden waarbij de delen van de staf op vrijwillige basis werkt. De vrijwilligers, dit zijn bij veel bonden de bestuurders, hebben geen contract.

In de topsport is het wel heel wat anders dan een medewerker aantrekken. Dat zit alleen al in dat er een loondienstverband is.

- Leeftijd op moment van selectie.

De leeftijd, van personen die in de talentherkenning betrokken zijn, is in de meeste gevallen een leeftijd van minderjarigheid. Veel kenmerken zijn nog niet uitontwikkeld, de karakterologische niet en zelfs de fysieke niet. De selectie vindt plaats zo'n 8 jaar voordat de prestatie geleverd moet worden.

In een werkverband is de leeftijd eigenlijk altijd een volwassen leeftijd. Ook hebben de personen die geselecteerd worden al een arbeidsverleden en hebben zich op onderdelen al bewezen. Ook zullen ze bijna direct productie leveren.

- Selectiecriteria

De selectiecriteria die in de sport toegepast worden zijn een of meerdere van de fysieke kenmerken, de technische vaardigheden, het tactische inzicht, de karakterologische kenmerken en de prestatie die men levert. Er is geen eenduidige toepassing van de selectiecriteria.

De selectiecriteria voor het aantrekken van 'personeel' zouden volgens Prahalad en Hamel vastgesteld moeten worden op basis de benodigde kerncompetenties voor de organisatie. Uit de interviews kwam naar voren dat weinig bonden hun eigen kerncompetenties kennen. Ook wordt door sommige bonden aangegeven dat ze bijvoorbeeld meer kennis van marketing moeten hebben, maar dat de beschikbare middelen het aantrekken van mensen met deze competentie niet toestaat.

- Voorspelbaarheid van het succes

Bij de voorspelbaarheid van het succes op basis van de selectiecriteria voor sporters worden grote vraagtekens gezet. Ten eerste omdat de verdere ontwikkeling van een kenmerk moeilijk te voorspellen is. En ten tweede omdat er zoveel invloeden zijn die bepalen of een talent tot succes komt dat de selectiecriteria maar een deel van het krachtenspel is. De bonden geven wel allen aan dat een verdere samenwerking met onderzoeksinstituten van belang is.

We slagen er in zijn algemeenheid slecht in om wetenschap en praktijk bij elkaar te brengen. De praktijk moet leren de goede vragen te stellen aan de wetenschap. Wetenschappers hebben ons echt veel te vertellen.

De voorspelbaarheid van het succes van een kerncompetentie is natuurlijk ook geen 100%. De kerncompetentie is relatief aan de omgeving van de organisatie. Wat bij het herkennen van talent in dit geval wel van belang is voor de voorspelbaarheid is dat de persoon in kwestie zijn kwaliteiten waarschijnlijk al eerder heeft laten zien in een andere context.

- Werving & binding

Binnen de sport is de sporter vaak al actief binnen de een vereniging van de sportbond. Ze hoeven dus niet losgeweekt te worden van een andere organisatie. Al worden selectieprogramma's wel geconfronteerd met verenigingen die het talent niet willen laten aan.

Omdat het talent in veruit de meeste gevallen vanuit passie zich inzet om de top te halen, is het zo dat bonden weinig doen aan binding zoals van der Sluis dat bedoelt in haar theorie. Ook de binding tussen de talenten heeft over het algemeen weinig aandacht. De geïnterviewde bonden gaven wel aan erin te geloven dat binding en samenhang tussen talenten meerwaarde heeft maar er wordt weinig in geïnvesteerd door de meerderheid.

De werving en binding met de staf, het personeel en de vrijwilligers is niet expliciet uitgevraagd in het interview.

5.3. Strategie en talentherkenning in een niet sportgerelateerde non-profit organisatie.

Er is één gemeentesecretaris van een gemeentelijke organisatie met ongeveer twee honderd duizend inwoners geïnterviewd. Deze gemeente heeft een turbulente omgeving. Omdat zij van de dienstenstructuur, lees business unit structuur, af wilde, heeft ze drie jaar geleden geen blauwdruk gemaakt in een uitgewerkt strategisch plan, omdat ze eerst wilde beginnen met het losmaken van de oude structuren. Er is wel een tekening waar 3 thema's van de verandering op staan. Deze tekening wordt beschouwd als een strategisch plan. De thema's zijn de visie op de organisatie, de kernwaarden, en de besturing. Ook gaat ze nu de A3 methode introduceren om te kijken wat de kritische elementen zijn die nodig zijn om de doelen te realiseren. Dit proces wordt top-down ingestoken, van hoog tot uiteindelijk op medewerkerniveau. De doorlooptijd van deze verandering neemt enkele jaren.

Er is het besef dat het personeelsbeleid hier op achter loopt. De gemeente wil toe naar een personeelsplanning. Tot voor kort gebeurden de meeste HRM aangelegenheden op businessunit niveau, op basis van hun eigen idee waar de organisatie naar toe moest. Dit was niet optimaal. Nu wordt het centraal georganiseerd.

Ook de middelen staan onder druk in gemeenteland. Op de vraag of ondernemerschap een oplossing kan bieden voor de problemen wordt geantwoord dat het een politiek bestuurlijke keuze is om dienstverlening aan andere organisatie aan te bieden.

Je werkt niet in een bedrijf, je werkt in een publieke organisatie die dienstbaar is aan datgene wat het politiek bestuurlijke wil. Dus in die zin ben je geen zelfstandig ondernemer die vooral dienstbaar is aan zijn eigen doelstellingen. Je kunt natuurlijk wel ideeën naar voren brengen, maar de ambtelijke organisatie gaat er niet over.

De geïnterviewde maakte onderscheid in ondernemerschap en eigenaarschap. Met eigenaarschap bedoelt hij van een medewerker zijn eigen verantwoordelijkheid en taak ziet en in hoeverre hij die laat afhangen van wat een ander doet.

Want een ondernemer zal altijd zeggen van, ja, ik heb er natuurlijk niks aan als ik mijn concurrent of medewerker de schuld kan geven als ik daardoor zelf de kans heb gemist of mijn doel niet heb gerealiseerd. Dus ik moet zelf zorgen dat ik mijn doel realiseer. Daar ben ik zelf verantwoordelijk voor. En dan moet ik dat maar op een andere manier regelen. Is het niet linksom, dan rechtsom. Die vorm van ondernemerschap wil ik wel.

Als ondernemerschap dan niet de oplossing is wat zijn er dan nog wel voor mogelijkheden? Het betekent soms dat je zelf iets niet meer doet en kijkt of een ander dat kan gaan doen. Tegen een lagere prijs, of op een andere manier. Als voorbeelden worden genoemd in plaats van sollicitatietrainingen netwerkbijeenkomsten aanbieden, en het nieuwjaarsfeest dat de gemeente altijd een ton kostte nu laten organiseren door de bevolking zelf. Je moet de creativiteit van de mensen aanboren. Laat meer ruimte aan anderen in plaats van dat wij denken dat wij het allemaal zo goed weten. De kunst van het loslaten.

Deze insteek betekent een grote verandering in de mind-set van medewerkers en het loslaten van je eigen gelijk op sommige momenten.

Minder budgetten geven ook, los van problemen want die zullen er ook zijn, kansen. Gewoon om het anders te doen. Ruimte te maken voor andere ideeën.

Hoofdstuk 6: Analyse

De resultaten vanuit de acht interviews zijn beschreven in het vorige hoofdstuk. In dit hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord door de resultaten van de deskresearch en de interviews te confronteren met de theorie. Op basis van deze analyse wordt in hoofdstuk 7 de hoofdvraag beantwoord *‘Welke toegevoegde waarde kan talentherkenning in de sport leveren aan het realiseren van het strategische doel, topsportprestaties?’*

De deelvragen luiden:

- 1) Welke strategie opvatting is dominant bij bonden?
- 2) In hoeverre is de bedrijfstak/sport te beïnvloeden door Nederlandse bonden?
- 3) Welke actoren spelen een rol binnen de bedrijfstak/sport als het gaat om strategie bepaling?
- 4) Wat is de betekenis van de identiteit van de organisatie voor een talent?
- 5) Hoe wordt de relatie tussen de sportbond en het talent beschouwd?
- 6) Wat zijn dominante kerncompetenties van Nederlandse sportbonden?
- 7) Welke selectiecriteria zijn te onderscheiden binnen het talentherkenningsbeleid van Nederlandse sportbonden?
- 8) Op welke kenmerken is er een discrepantie tussen de kerncompetenties waarmee de organisatie zich onderscheidt en de selectiecriteria waarop talenten geselecteerd worden?

De eerste drie vragen hebben betrekking op de strategie en de actoren die hier invloed op uit kunnen oefenen. Vraag vier en vijf gaan in op de identiteit en de relatie. De variabelen kerncompetenties, talenten en selectiecriteria komen in de vragen zes, zeven en acht aan de orde.

Strategie

- 1) Welke strategie opvatting is dominant bij bonden?

In hun theorie geven Prahalad en Hamel aan dat een organisatie van binnen naar buiten zou moeten kijken, dus inside-out. Zij vinden dat een strategieproces zou moeten beginnen met het nadenken over sterke kerncompetenties en dat het pad naar de toekomst bepaald moet worden door een eigen unieke visie op de toekomst. Ook de diepere inzichten in de trends en verschuivingen in de maatschappij, in technologie, demografie, wetgeving, en levensstijl zijn essentieel om te weten anders is de toekomst niet te verbeelden. Het gaat er dus om dat een organisatie het vermogen heeft kerncompetenties van de organisatie sneller en tegen lagere kosten te ontwikkelen dan de concurrentie.

De strategievorming bij de Nederlandse sportbonden lijkt weinig vanuit eigen kracht voort te komen. Er wordt een sterke afhankelijkheid gevoeld van NOC*NSF, zeker binnen de amateurteamsporten. De afhankelijkheid wordt gevoeld als het gaat om de financiële middelen en in iets mindere mate ook in de bepaling van de strategische doelen. Ook de tijdshorizon laten de bonden gelijk lopen met die van NOC*NSF, deze is gekoppeld aan de Olympische cyclus. En is dus onafhankelijk van de omgevingsturbulentie.

Daarnaast laten de verschillende bonden weinig onderscheidend vermogen. De organisaties lijken nog in fase van onvolwassenheid te verkeren, niet voldoende voorbereid op de toekomst. Ze kennen hun kerncompetenties onvoldoende. En als ze weten welke kerncompetentie ze ontberen geven ze aan dat het lastig is deze te verwerven, om diverse redenen. Ook wordt er gekozen in een veranderende omgeving voor de oplossingen die tot nu toe geholpen hebben. Blijkbaar is de prikkel om echt te veranderen niet voldoende groot geweest of bezitten ze niet de competenties om strategische keuzes te kunnen maken die de veranderingen in de omgeving aan kunnen.

De trends en veranderingen die in de omgeving plaatsvinden hebben de bonden redelijk op het netvlies.

Het hiaat zit dus in het onvoldoende zicht hebben op de kerncompetenties van de organisatie en in de mogelijkheden om ze te vergaren.

Om goed voorbereid te zijn op de toekomst moeten volgens Prahalad en Hamel drie stappen genomen worden:

1) Anders leren denken over concurrentievermogen

Binnen de sportbonden is er wel enig besef van concurrentie, maar dat is voor het grootste deel sportgerelateerd. Het aspect van waarde creëren wordt niet of nauwelijks genoemd. Ook zit er een gelatenheid in het denken over concurrentievermogen.

Het is dus van belang dat managers en bestuurders leren denken over het concurrentievermogen in termen van toegevoegde waarde.

2) Anders denken over strategie

Hierbij gaat het er om wat het kader voor strategie zou moeten zijn;

Lange termijn, ambitie en commitment.

In de sport wordt de Olympische cyclus als sterke tijdshorizon in de strategievorming gezien, dus geen lange termijn. Het plan hoe de Nederlandse sport naar de komende Olympische Spelen toe werkt zou losgekoppeld moeten worden van de strategische plannen hoe ze zich voorbereiden op de toekomst.

Er is een grote ambitie in de topsport, maar de strategie wordt strak ingekaderd doordat bonden zich laten leiden door de huidige financiële middelen. De meeste bonden gaan voor een gezonde financiële positie en een enkele voor een terughoudend uitgavenbeleid. Dit uitgangspunt beperkt het vrije denken die voor visievorming nodig is.

De strategie lijkt nu dus meer op een stapsgewijze tactische planning binnen de huidige budgetten dan op een migratieroute naar de toekomst.

3) Anders denken over de organisatie.

Om goed richting te kunnen geven moet het in het denken en handelen van het management van een organisatie o.a. gaan over onderlinge verbanden, over de collectieve strategie, en over voordeelgestuurd zijn voor de maatschappij, en over de samenhang in de gemeenschappelijke kerncompetenties.

Uit de resultaten komen 3 belangrijke punten naar voren:

- a) Kerncompetenties zijn niet goed bekend, en er is ook geen samenhang te ontdekken.
- b) De verwevenheid topsport met de breedtesport waardoor er eerder verlamming dan daadkracht ontstaan voor de topsport.
- c) De verwevenheid tussen de verschillende organisaties door de verenigingsstructuur met daardoor conflicterende belangen en andere behoeften in besluitvorming en organisatievorm.

Het geloof in de verenigingsstructuur is sterk, hierdoor lijkt er weinig lucht voor andere ideeën. Toch moeten een aantal beperkende kenmerken opgelost worden om echt richting te kunnen bepalen aan de toekomst.

Daarnaast heeft Hans van der Loo onderkend dat er drie verschillende strategiebenaderingen zijn en dat degene die strategie ten volle wil benutten gebruik zou moeten maken van alle drie de benaderingen. Het zijn de analytische benadering, de procesbenadering, en de creatieve benadering. Uit de resultaten blijkt dat de procesbenadering het meest dominant is. Er is een langdurig proces van besluitvorming, en het heeft een compromiskarakter. Het positieve van deze benadering is de aandacht voor het proces en de betrokkenheid van de diverse partijen. De verwevenheid tussen de bonden en hun verenigingen maakt ook dat ze elkaar hard nodig hebben in het realiseren van de strategische doelen. Deze verwevenheid maakt de besluitvorming complex.

De creatieve benadering is het minst vertegenwoordigd. Hiervoor is het vermogen nodig om te breken met het bestaande en onderscheidende stappen te zetten. Er wordt veelal voortgeborduurd op het huidige.

2) In hoeverre is de bedrijfstak/sport te beïnvloeden door Nederlandse bonden?

Zoals in hoofdstuk 2.3.2. is benoemd gaan Prahalad en Hamel er vanuit dat op langere termijn concurrentievoordeel voortkomt uit het vermogen kerncompetenties van de organisatie sneller en tegen lagere kosten te kunnen ontwikkelen dan de concurrentie. Het is dus van belang de concurrentie te kennen.

Het concurrentiebesef is zeer gering terwijl er van alles verandert in de omgeving, en zal veranderen. Wel worden er meerdere vormen van concurrentie genoemd door de bonden, maar zeker op de

concurrentie tussen sporten wordt lauw gereageerd. Het aantal mogelijkheden tot beïnvloeding wordt gering geschat. Zowel als het gaat om de ledenwerving als om de financiering.

Als het om de corebusiness van de topsport gaat is er een complicerende factor. De sport is interessant als er 'competitive balance' is. Als die er niet is, is er een belang om de sport mondiaal te beïnvloeden. Nederland zendt wel voor meerdere sporten zijn coaches uit naar andere landen om daar het niveau omhoog te krijgen. Dit kan gezien worden als export product, maar het versterkt daarmee ook de concurrentie. Bonden zijn organisaties die in ieder geval nu verbonden zijn aan een land, dus met het ontwikkelen van de markt ontwikkelen ze ook direct concurrentie in de sport in enge zin. Denken in toegevoegde waarde door een bond en hiermee de eigen aantrekkelijk voor zowel de potentiële leden als de markt, sponsors en financiers wordt maar door één bond genoemd. De hindernissen die genomen moeten worden kunnen liggen op twee fronten. Deze zijn het ontbreken van de juiste skills in de organisatie en het ontbreken van een juiste organisatiestructuur en –cultuur die de effectiviteit van de skills versterken.

3) Welke actoren spelen een rol binnen de bedrijfstak/sport als het gaat om strategie bepaling?

In de strategie bepaling spelen op vele actoren een rol. De actoren die een directe betrokkenheid hebben zijn de bestuurders van de bonden, het management en medewerkers van de bonden, en de bestuurders van de verenigingen. Bij meerdere bonden wordt in het traject van uitwerking van de strategie gewerkt met werkgroepen uit het veld. Dit zijn over het algemeen sportgerelateerde werkgroepen.

Daarnaast heeft NOC*NSF als financier sterke invloed. Indirect heeft het ministerie van VWS en hebben de volwassen leden van de verenigingen invloed op de strategie van de bonden.

De verenigingsstructuur die loopt van NOC*NSF, naar de bonden, naar de verenigingen, bepaalt dat de leden via een ALV mogen stemmen over voorgenomen beleid. Dit maakt dat strategievorming erg traag kan verlopen en inhoudelijk een compromiskarakter kan krijgen doordat de breedtesport en de topsport in dezelfde organen georganiseerd zijn.

Het zou heel goed zijn om de jeugd bij strategievorming te betrekken als de organisatie zich echt op de toekomst wil voorbereiden.

Vanuit de interviews mis ik de markt en de samenwerkingspartners als onderwerp in de strategievorming maar ook als actor. Nu werken de meeste bonden budget gestuurd. Als een bond onafhankelijker wil worden van subsidies zullen er andere actoren mee gaan doen in het traject van strategievorming.

Identiteit en relatie

4) Wat is de betekenis van de identiteit van de organisatie voor een talent?

Vanuit de theorie over strategisch talentmanagement geeft Schoemaker aan dat individuen zich moeten kunnen identificeren met de kerncompetenties en met de identiteit van de organisatie. Hij verwacht dat alleen organisaties met specifieke kerncompetenties en organisatie-identiteit de komende jaren overleven.

Vanuit de resultaten wordt duidelijk dat de geïnterviewden ervan uitgaan dat voor een sporttalent de betekenis van de huidige identiteit van de bond zeer gering is. Zelfs de identiteit van de sport heeft volgens hen maar geringe waarde. Een talent kiest meestal voor de sport waar hij heel goed in is of waar hij een doel mee kan halen. Onderscheid op basis van wat de identiteit van de sportbond in Nederland is, is gering. De reden kan liggen in de cultureel bepaalde keuzes, de relatie die een talent met de bond heeft, maar ook aan het gebrek aan een goede positionering. Het ontbreken van ondernemerskwaliteiten, en marketingkwaliteiten kunnen ten grondslag liggen aan een onduidelijke positionering van een sport. De relatie wordt bij deelvraag 5 verder uitgewerkt.

Een onderzoek van Christine Wegner (Wegner, 2014) laat zien dat positionering van zowel de sport zelf als de organisatie 'Black girl run' van groot belang is geweest als facilitator voor het meedoen aan de activiteiten van deze organisatie. De identiteit heeft zijn basis in het zelfbeeld dat de deelnemers hebben door mee te doen aan de sport als aan het behoren bij een sociale groep, de organisatie. De

tijdsduur dat men lid is van de groep verstevigt de identiteit die de deelnemers aan het sporten ontleent. Frequentie blootstelling aan de organisatie had hetzelfde effect. Dit betekent dat in de sport zowel de identiteit van de organisatie als de identiteit die een sporter aan het sporten ontleent een belangrijk effect kunnen hebben aan het deelnemen aan de sport. De Nederlandse sport zou een actievere houding moeten hebben en door een goede positionering van zijn sport een meerwaarde voor de sporter moeten kunnen creëren.

Of de identiteit van de sportbond van invloed is op het aantrekken van ‘personeel’ (medewerkers, management en bestuur) is niet direct duidelijk geworden. Wat wel in alle gevallen zo is, is dat de geïnterviewden zelf allen (ex)(top)sporters waren van de betreffende sport die valt onder de sportbond waar zij nu actief voor zijn.

Daarnaast is indirect voor een talent van belang wat de betekenis van de identiteit voor de sponsor is. De identiteit bepaalt voor de sponsor voor een groot deel de toegevoegde waarde, en dit is mede van invloed op het kapitaal dat hij in een sport wil investeren. De financiële middelen die voorhanden zijn bepalen voor een groot deel de mogelijkheden die een talent krijgt.

Een voorbeeld in het Nederlandse sportspectrum van een toenemende populariteit op basis van de identiteit van de sport is hockey. Hockey is een volkssport geworden met een grotere ledengroei dan voetbal. Ook kinderen met ouders uit de groep met een minimum inkomen zijn steeds meer vertegenwoordigd. Het argument om kinderen naar hockey te brengen is dat de identiteit van de sport is dat het veilig is, het minder tot geen agressie op en rond het veld kent. Maar het hockey is niet voorbereid op deze enorme groei, waardoor er bij elke club in het westen van Nederland wachtlijsten zijn ontstaan. (West, 2013)

5) Hoe wordt de relatie tussen de bond en talent beschouwd?

In de theorie van van der Sluis wordt aangegeven dat strategisch talentmanagement als doel heeft om de toegevoegde waarde van medewerkers minimaal gelijk te laten zijn aan de investering die in hen wordt gedaan wat betreft tijd en geld. Hiervoor zijn beide partijen verantwoordelijk. Van der Sluis geeft ook aan dat talenten de human assets van organisaties zijn. Talenten zijn degenen die in een organisatie waarde toevoegen aan de producten of diensten en daarmee van toegevoegde waarde zijn voor de prestaties en ontwikkeling van die organisatie. De dominantie van het personeel als waarde-creatoren geldt op ieder niveau.

In de arbeidsmarkt is een trend waarneembaar van flexibilisering van arbeidscontracten. En talentprofielen gaan functieprofielen vervangen als bouwstenen van een organisatie.

De bonden geven een diffuus beeld van de relatie met het sporttalent. De een zegt dat het een klantrelatie is, de ander zegt dat het talent als investering wordt gezien. Er wordt gescoord op het hele spectrum van klant tot investering. Een bond kon niet scoren op deze schaal.

Bij de teamsporten is het een afhankelijke relatie, bij de individuele sporten kan het sporttalent kiezen welk pad hij/zij kiest. Het pad van de bond of het zelf georganiseerde pad, dit zijn de mogelijkheden.

Er liggen geen of zwakbindende contracten onder de samenwerking tussen sporttalent en bond (van de amateur sporten). Het is een zwakke relatie omdat de relatie ieder moment verbroken kan worden zonder contractuele consequenties. Daarentegen hebben de beide partijen een sterke passie voor hetzelfde resultaat waardoor de relatie sterk is.

Als er grotere zakelijke belangen gaan spelen zullen ook de sporttalenten een meer zakelijke relatie krijgen. Bonden moeten meer waarde gaan creëren met topsport. Dit zal een effect hebben op de relatie die sporters en bonden hebben. Zie bijvoorbeeld bij het voetbal en het schaatsen welke grote financiële belangen daar spelen. Bij deze twee sporten worden miljoenen contracten afgesloten.

Het contract dat de bond met zijn personeel heeft is niet expliciet uitgevraagd.

De Nederlandse bestuurders zijn over het algemeen vrijwilligers. Deze relatie is vaak gebaseerd op een zwak bindend contract. Binnen de besturen komt een snelle wisseling van bestuurders voor. Dit

bemoeilijkt het uitzetten van lijnen. Een steviger vorm van binding zou van waarde kunnen zijn voor het uitzetten van de grote lijnen.

Kerncompetenties, talenten en selectiecriteria

De analyse splitst zich in twee delen. De talentherkenning in de organisatie van de sportbonden en de talentherkenning binnen de sport.

6) Wat zijn dominante kerncompetenties van Nederlandse sportbonden?

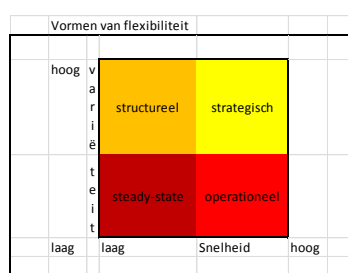
Het nadenken over kerncompetenties ligt volgens Prahalad en Hamel aan de basis van het strategieproces. Ook vinden zij dat het pad van transformatie naar de toekomst niet gedicteerd moet worden door wat de concurrentie doet maar door de eigen unieke visie op de toekomst. Uit de interviews komt naar voren dat betrokkenen van de meeste sportbonden niet goed weten wat de onderscheidende kerncompetenties van de bond zijn. Ook is er in de meeste gevallen geen stevige eigen unieke visie op de toekomst. Wel wordt de verenigingsstructuur door verschillende partijen als het sterke punt van de Nederlandse sport gezien. Het gaat hierbij om het grote netwerk; het grote aantal clubs en leden. Ook de keerzijde van de verenigingsstructuur wordt erkend, de trage besluitvorming en beperkte vrijheid van handelen. De sportbonden zitten ingesloten in de besluitvorming tussen de koepelorganisatie en de besluitvorming in de sportverenigingen. Daarnaast ontbreken de competenties die nodig zijn om de belemmeringen van de verenigingsstructuur op te heffen, deze competenties zitten op het vlak van ondernemerschap en marketing. Waarbij het bij ondernemerschap gaat om het creëren van toekomstige waarde, om het realiseren van een waardepropositie. (Wagner, 2014) Van deze competentie wordt de complexiteit onderschat. De competentie is te omschrijven als een combinatie van algemene en specifieke kennis, motivatie, persoonlijkheidskenmerken, zelfbeeld, sociale rollen, en vaardigheden. (Bird, 1995). Nog niet zo eenvoudig.

Een van de bonden heeft aangegeven dat niet alle expertise in huis is, en dat ze toe wil werken naar een kleinere flexibele organisatie. En dat ze de benodigde expertise dan wil inhuren bij externe partijen. Hierbij wordt wel aangetekend dat met de externe partijen niet de andere bonden bedoeld worden.

De andere complicatie is dat de bestuurders bij menig sportbond een snelle wisseling van de wacht kennen. Bonden hebben te maken met vrijwilligers en dat maakt het voor hen niet altijd even makkelijk om professioneel te werken.

De sportbond organisaties zitten in een veranderende, turbulente omgeving. Voorbeelden zijn: De sportbonden voelen een sterke afhankelijkheid van NOC*NSF, de Lotto-middelen staan enorm onder druk, de wensen van de klant wijzigen, en de concurrentie neemt toe. Toch is er bij de meeste sportbonden een enigszins afwachtende houding ten opzichte van deze veranderingen waar te nemen.

Door de verenigingsstructuur is de Nederlandse sport te typeren als een bureaucratisch systeem. Bureaucratische, trage organisaties hebben een grote belemmering in het vermogen om op hun concurrentie te reageren. Volgens Volberda (Volberda, 1996) moeten organisaties de mate van flexibiliteit van hun organisatie aanpassen aan de mate van concurrentie in hun omgeving.



Figuur 6:1. Vormen van flexibiliteit (Volberda, 1996)

Onder flexibiliteit wordt in de theorie van Volberda verstaan de combinatie van het stuurvermogen van het management en de bestuurbaarheid van de organisatie (Volberda, 1996).

Met het stuurvermogen wordt bedoeld op de dynamische vaardigheden van het management om op onverwachte verstoringen te kunnen reageren, maar ook op vaardigheden van de medewerkers. Twee aspecten zijn hierbij van belang; variëteit en snelheid. Training van eigen personeel kan leiden tot blijvende flexibiliteit, terwijl hire-and-fire strategie leidt tot een tijdelijke verbetering. Volberda onderscheidt flexibiliteit in interne en externe flexibiliteit. Met de interne flexibiliteit wordt bedoeld op het vermogen van het management zich aan te passen aan de eisen vanuit de omgeving. Met de externe flexibiliteit wordt bedoeld op het vermogen de omgeving te beïnvloeden zodanig dat het bedrijf minder kwetsbaar wordt voor de veranderingen in de omgeving. Daarnaast voegt Volberda nog het niveau van regelcapaciteit toe: routine regelcapaciteit, adaptieve regelcapaciteit en strategische regelcapaciteit.

	Intern	Extern
routine regelcapaciteit	Interne operationele flexibiliteit	Externe operationele flexibiliteit
	* Variatie van productievolume	* Tijdelijk personeel
	* Opbouwen van voorraden	* Multisourcing
adaptieve regelcapaciteit	* Gebruik van crashteam	* Reserveren van capaciteit bij leveranciers
	Interne structurele flexibiliteit	Externe structurele flexibiliteit
	* creëren van multifunctionele teams	* Betrekken van componenten van leveranciers met korte levertijden (JIT)
strategische regelcapaciteit	* Wijzigen van managementrollen	* Betrekken van subassemblages van leveranciers
	* Veranderen van beheerssystemen	* Gezamenlijk ontwikkelen van componenten met leveranciers
	Interne strategische flexibiliteit	Externe strategische flexibiliteit
	* Afbreken van de huidige strategie	* Creëren van nieuwe product/marktcombinaties
	* toepassen van nieuwe technologieën	* Opbouwen van entreebarrières
	* fundamenteel vernieuwen van producten	* Actief lobbyen om handelsregulaties te beïnvloeden

Figuur 6:2. Interne en externe flexibiliteit. (Volberda, 1996)

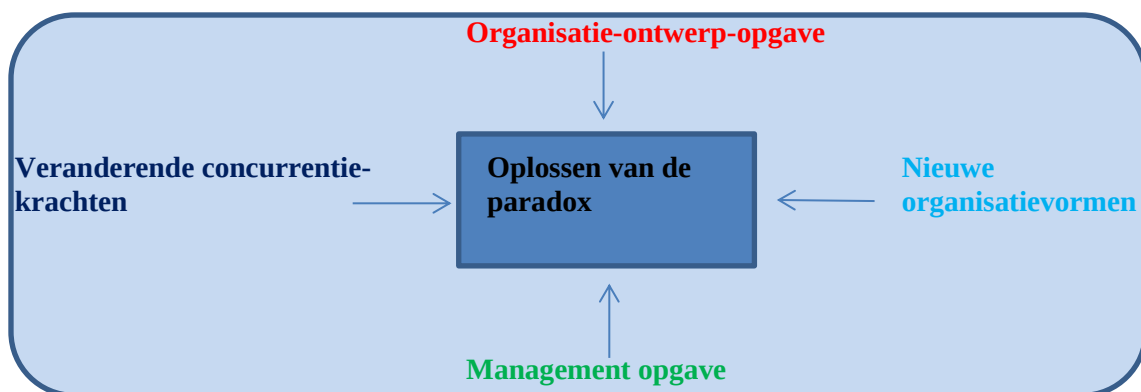
De bestuurbaarheid wordt bepaald door het ontwerp van de condities binnen de organisatie op het gebied van technologie, structuur en cultuur. Onder de organisatiestructuur wordt naast de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden ook de planning & control-systemen als de systemen van besluitvorming, coördinatie en uitvoering geschaard. De cultuur bevat de opvattingen en aannames die overal in de organisatie gelden. Uit de interviews kwam naar voren dat de sportbonden over het algemeen een conservatieve cultuur hebben. Een conservatieve cultuur kenmerkt zich volgens Volberda door een sterke homogene identiteit met een beperkt blikveld, een gesloten externe oriëntatie, die voornamelijk reactief is en een korte termijn horizon heeft. Deze laatste kenmerken zijn ook karakteristiek voor de sportbonden.

Het is heel belangrijk dat de bestuurbaarheid en het stuurvermogen afgestemd zijn. Zonder evenwicht kan geen effectieve sturing plaatsvinden. Het lijkt paradoxaal. Maar flexibiliteit kan tegen de achtergrond van stabiliteit effectief zijn. Flexibiliteit zit tussen rigiditeit en overreageren in, het evenwicht is van belang.

In een situatie waar de veranderingen in de omgeving zich in laag tempo afspelen en goed te voorspellen zijn zullen de innovaties incrementeel van aard zijn. Maar in een situatie waarbij er sprake is van hyperconcurrentie overleefd de organisatie niet door specialistische routines maar door adaptieve vaardigheden. De structuur van de sportbonden heeft vele jaren voldaan. Nu wordt een ander stuurvermogen en andere bestuurbaarheid gevraagd. Het kunnen aanpassen aan de veranderende eisen noemt men ook wel dynamisch robuust. Dynamische robuustheid is de eigenschap van de organisatie waarmee zij in staat is invulling te geven aan (structurele en strategische) flexibiliteit.

De sportbonden hebben in de jaren dat er middelen genoeg waren goed kunnen overleven, er waren rijke subsidiestromen en de sponsors stonden in de rij. De rigide vorm van de verenigingsstructuur was afdoende. Ook vroeg de situatie niet om breed ontwikkelde ondernemersvaardigheden. Maar nu in de situatie dat de concurrentie toeneemt, is deze vorm van structuur niet meer effectief. Bij toenemende concurrentie ondervinden bonden nadeel van hun leeftijd en tradities. De bonden noemen regelmatig dat zij bepaalde competenties ontberen, en geven daarbij aan dat er geen middelen zijn om deze competenties te verwerven. Zij zullen als een ondernemer moeten durven investeren in deze competenties. Een goede marketingmedewerker verdient zichzelf waarschijnlijk terug. De bonden moeten uit de vicieuze cirkel durven stappen. Hoever de bonden moeten gaan in het ontwikkelen van vaardigheden in combinatie van de wijzigingen in de structuur en de cultuur is afhankelijk van de ontwikkelingen in de omgeving waaronder de concurrentie. De juiste combinatie is niet van te voren vast te stellen, maar afstemming met de omgeving is essentieel. Maar dat de structuur meer mogelijkheden krijgt om organisch te veranderen, en de cultuur meer open en extern gericht moet zijn lijkt helder. Het proces van ondernemersgerichte revitalisatie heeft een stimulans in veranderingen in de sfeer van nieuw leiderschap door visionaire ondernemers, snellere besluitvorming, losse basisvormen in structuur en managementtaken, en hoge tolerantie voor ambiguïteit, en last but not least een opener externe oriëntatie. Dit vraagt dus nogal wat van het management om aan deze verandering leiding te geven. De benodigde kerncompetenties moeten verzameld worden via talentherkenning of het aangaan van allianties met andere organisaties. Het is dus een erg belangrijke stap dat een sportbond niet het personeel verwerft op basis van de competenties tot nu toe effectief waren, maar vooral op basis van wat een bond vanaf nu voor de toekomst nodig heeft.

Wat een belangrijke toevoeging is, is dat sportbonden geen keuze hoeven te maken tussen flexibel of planmatig. Flexibiliteit geeft beleid, en strategie meer ontwikkelkracht. Ook stimuleert het nieuwe ideeën. Maar voor de uitvoerende taken is een meer stabiele en planmatige omgeving effectiever. Ook geldt dat organisaties moeten kunnen veranderen om zich aan te passen, maar ze moeten ook voldoende stabiel zijn om de aanpassingen uit te voeren. Flexibiliteit van een organisatie is de uitkomst van interactie tussen stuurvermogen van het management en bestuurbaarheid van de organisatie.



Figuur 6:3. Conceptueel model van organisatorische flexibiliteit. (Volberda, 1996)

De combinatie van de twee taken bevat het proces van afstemming van het oplossen van paradoxen of dualiteit. Als het evenwicht ontbreekt, zullen pogingen de flexibiliteit te verbeteren mislukken.

- 7) Welke selectiecriteria zijn te onderscheiden binnen het talentherkenningsbeleid van Nederlandse sportbonden?

In de theorie zijn bij talentherkenning drie aspecten van belang (Elferink-Gemser, 2013):

- a) De hoofdroute
- b) De selectiekenmerken
- c) De plek waar de selectieplaats vindt. De onderbelichte rol van de vakleerkracht op school.

Onderdelen a en b worden meegenomen in de beantwoording van de deelvraag, de rol van de school ligt buiten de scope van de deelvraag.

a) De hoofdroute.

Binnen de theorie van de herkenning van talenten (Elferink-Gemser, 2013) ligt de eerste keuze die gemaakt moet worden in de hoofdroute. Er zijn twee mogelijkheden; vroeg specialisatie en allround ontwikkeling. De eerste route heeft als voordeel dat het kind al veel trainingsuren maakt, de tweede dat de kans veel groter is dat het talent terecht komt bij de sport die het beste bij hem past.

b) De selectiekenmerken.

Er zijn volgens de theorie twee soorten kenmerken van belang namelijk de persoonsgebonden kenmerken en de omgevingsfactoren. Bij de persoonskenmerken gaat het om de lichaamsbouw, fysiologie, techniek, tactiek, en mentaal. Omgevingsfactoren betreffen de ouders, de leerkrachten, trainers, coaches, en de trainingsfaciliteiten.

In de interviews is expliciet gevraagd naar de selectiecriteria. Tussen de verschillende sporten wordt een diverse aanpak gehanteerd (keuze hoofdroute, wie selecteert en hoe er geselecteerd wordt). De keuze van de hoofdroute sluit aan bij wat er over sportspecifieke kenmerken in de theorie gezegd wordt. In het wie en het hoe zijn de verschillen groot.

Wat verder opvallend is, is dat er een grote variatie zit in het geloof in de voorspellende kracht van het selecteren op basis van de selectiecriteria, en de grote variatie zit in de aandacht die er nu voor talentherkenning is. Wel is de algemene deler dat een verdere professionalisering van het instrument talentherkenning veel op zou kunnen leveren. Samenwerking met hoge scholen, universiteiten en andere onderzoeksinstituten wordt genoemd door bijna alle bonden.

Nu worden sporttalenten voornamelijk geselecteerd op fysieke kenmerken en fysieke prestaties. Mentale kenmerken worden wel als belangrijk beschouwd maar zijn moeilijk te meten waardoor ze nauwelijks meedoen in de selectie in de jonge jaren waarin het mentale zich nog kan ontwikkelen.

Daarnaast zijn er drie aspecten genoemd die een dominante invloed op de selectiecriteria hebben:

- Moment van selectie
- Verwevenheid breedtesport en topsport de vele actoren die betrokken zijn
- Voorspelbaarheid

Als er meer geld beschikbaar zou zijn voor talentherkenning en –ontwikkeling zou er breder geselecteerd kunnen worden. Een talent dat een ander ontwikkeltraject aflegt dan gemiddeld zou dan toch een kans kunnen krijgen, terwijl nu door de strenge selectie er ook potentieel wordt afgewezen. De verwevenheid van de breedtesport met de topsport maakt dat er actoren uit de breedtesport betrokken zijn in het selectieproces voor de topsport, zeker in de beginfase van het proces.

Verenigingstrainers moeten talenten kunnen herkennen, ze naar een selectiemoment willen sturen etc. Bonden geven in hun plannen de verenigingen een grote verantwoordelijkheid in het herkennen van talenten, maar in de praktijk zijn er de nodige hobbels.

En als laatste de voorspelbaarheid. De selectiecriteria hebben hun eigen voorspelbaarheid en daarnaast zit een talent in een web van afhankelijkheden die het uiteindelijke succes bepalen. De selectiekenmerken zijn niet alles bepalend.

Uit bovenstaande kan afgeleid worden dat meer middelen, een mindere verwevenheid van de breedtesport en de topsport en een hogere voorspelbaarheid van de selectiecriteria de effectiviteit van talentherkenning kan vergroten.

- 8) Op welke kenmerken is er een discrepantie tussen de kerncompetenties waarmee de organisatie zich onderscheidt en de selectiecriteria waarop talenten geselecteerd worden?**

Uit de interviews zijn de volgende items gekomen als discrepantie tussen de talentherkenning herkenning van de topsporter en de medewerker met bepaalde competenties.

- Schaarste talenten

De strategische doelen gaan ervan uit dat we bij de beste tien landen van de wereld willen horen qua topsportprestatie. Het unieke sporttalent moet dus gevonden worden. In een zoektocht naar kerncompetenties die zeer waarschijnlijk ook schaarser zijn dan de nu bewust aanwezigen zal men

eerst goed moeten weten wat de organisatie nodig heeft alvorens de zoektocht start. Als een sportbond nu op zoek zou gaan naar kerncompetenties moet daar dus eerst een strategische stap aan vooraf gaan.

- Relatie met de talenten

De relatie met een topsporttalent is contractueel losser dan met een werknemer. Het zou voor de toekomst goed zijn ook het contract met de topsporter zakelijk op te stellen zeker als er grote investeringen gedaan worden in het talent. Er moet toch iets van een redelijke rendementsverwachting zijn voor de investeerder.

Ook zou er met de vrijwilligers die actief zijn op het gebied van de topsport, bijvoorbeeld de bestuurders en coaches, zakelijke afspraken gemaakt moeten worden over de binding die de organisatie en de vrijwilliger aangaan. Hierin komt wellicht wel het karakter van de vrijwilligersfunctie onder spanning.

- Leeftijd op moment van selectie

In de sport wordt logischerwijs op een jongere leeftijd geselecteerd dan in het werkende bestaan. Dit maakt dat de talentherkenning in de sport minder voorspelbare criteria heeft. Het talent moet zich nog ontwikkelen en heeft zich nog niet op het mondiale niveau bewezen aan de start van het talentontwikkelprogramma. Op basis van de onzekerheid zou een latere selectie dus een hogere mate van voorspellende waarde kunnen hebben.

- Selectiecriteria

Voor de topsport zijn de selectiecriteria over het algemeen wel duidelijk. Het gaat om de fysieke kenmerken, de technische vaardigheden, het tactische inzicht. De karakterologische kenmerken en de prestatie die men levert. Wel twijfelt men aan de voorspellende waarde.

In de praktijk zijn de kerncompetenties van de organisatie niet helder voor veel bonden. Volgens Prahalad en Hamel zouden de selectiecriteria voor het aantrekken van ‘personeel’ hun basis moeten kennen in de benodigde kerncompetenties. Dus hier is nog winst te behalen. NOC*NSF geeft aan dat creatieve en marketing mensen bij moeten komen, deze werken nu veelal niet in de sport. We hebben nu in ieder geval niet het geld om die mensen aan te trekken, wordt er gezegd. Terwijl toewijzing van de budgetten toch een keuze is. M.i. zou er nu budget vrijgemaakt moeten worden om deze kwaliteiten aan te trekken, zij verdienen zich zelf op termijn terug.

- Voorspelbaarheid van het succes

Bij zowel het voorspellen van succes op basis van de herkenning van talent in de topsport zelf als van de herkenning van kerncompetenties van de organisatie is er een nog een grote stap te maken. Op het gebied van de topsport kan de wetenschap de praktijk verder helpen. Op het gebied van de kerncompetenties kan de organisatie zelf aan de slag.

- Werving & binding

De eerste werving en binding wordt in de sport gedaan door de sportvereniging. Als een talent zich ontpopt, zal het verder gaan in programma's van de bond. In sommige gevallen houdt de vereniging de doorstroom tegen, dit is niet bevorderlijk voor de instroom in de bondsprogramma's.

Bij de bonden wordt er weinig gedaan aan de binding tussen talenten. Zeker als het gaat om de individuele sporten. En dat terwijl er wel voorbeelden zijn waarin de verbinding tussen sporters ze tot grotere hoogten doet stijgen. Voorbeelden zijn Team NL bij de Olympische Spelen in Sotsji en het Fed-cup team van het damstennis dit jaar. Dit sluit ook aan bij de theorie van van der Sluis en Schoemaker over sociaal kapitaal. Binding en samenhang tussen talenten kan dus wel de effectiviteit van het instrument talentherkenning vergroten.

Ook de binding met de organisatie door de identiteit heeft weinig betekenis in het traject van talentherkenning in de sport. Talenten kiezen op basis van hun eigen passie voor een sport.

De werving en binding met de staf, het personeel en de vrijwilligers is niet expliciet uitgevraagd in het interview.

Hierboven zijn de acht deelvragen uit het onderzoek beantwoord. In het volgende hoofdstuk wordt de hoofdvraag beantwoord, de betrouwbaarheid en validiteit behandeld en worden er aanbevelingen gedaan.

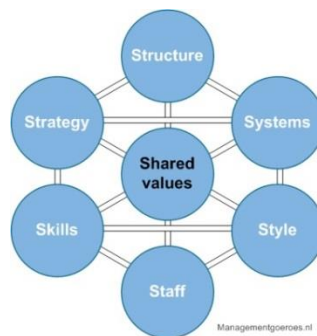
Hoofdstuk 7: Conclusies, betrouwbaarheid en validatie, en aanbevelingen

7.1. Conclusies

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten geanalyseerd en zijn de deelvragen beantwoord. Aan de hand van deze analyse wordt in dit hoofdstuk de hoofdvraag beantwoord:

Welke toegevoegde waarde kan talentherkenning in de sport leveren aan het realiseren van het strategische doel, topsportprestaties?

Aan de hand van het 7 S-en model van McKinsey zal ik komen tot de conclusie. McKinsey vindt dat de relaties tussen de organisatiefactoren goed moet zijn in de betekenis dat een succesvolle organisatie de sleutelfactoren beschouwt als een soort van kompassen die met het oog op een doelmatige integratie, allen richting hetzelfde doel wijzen. De 7 factoren die in het model van McKinsey beschreven zijn luiden:



Figuur 7.1:1. 7 S-en model (Peters & Waterman, 2004)

Structuur:

De grootste hobbel in de structuur is nu de trage besluitvorming, het compromiszoekende karakter van de verenigingsstructuur, en de wat vage grenzen van de organisatie. De verenigingsstructuur van de Nederlandse sport heeft in een stabiele omgeving zeker zijn meerwaarde. In de omgeving van de topsport, is deze structuur niet toereikend. De besluitvorming zou veel sneller moeten kunnen gaan zodat er adequaat gereageerd en geanticipeerd kan worden op de veranderingen in de omgeving. Dit raakt de talentherkenning van de sporter. Maar het raakt ook de flexibiliteit van de organisatie. In de huidige tijd is er sprake van een veranderende omgeving. En deze omgeving vraagt flexibiliteit van de organisatie. Hierbij hoort een organisatievorm die wendbaar is.

Systems:

In het systeem van talentherkenning van de sporter zit een belangrijk element dat verbetering behoeft en dat is de voorspelbaarheid van het succes. Ook zou het wenselijk zijn om de mogelijkheden om later te kunnen selecteren uit te breiden. Dit kan beiden door samen met onderzoeksinstituten onderzoek te doen naar nieuwe methoden. Een ander punt is het verder uitrollen van ICT-systemen waarbij het talent gemonitord kan worden. Voor deze acties zijn middelen nodig, er is meer financiële slagkracht nodig.

Het systeem van financiering heeft weinig prikkels in zich gehad. Nu de Lottogelden achteruit lopen, hebben de niet-focus bonden een probleem. De bonden zouden onafhankelijker willen zijn van subsidies. Om dit te worden moet het systeem van sturing van een budgetgestuurde organisatie naar een waardegestuurde organisatie.

Skills:

Nu zijn er geen prikkels binnen het systeem waardoor bonden waarde moeten creëren. Men handelt naar beschikbaarheid van middelen. Bonden moeten een setting creëren waar ze structureel meer middelen genereren. En daar hebben ze bepaalde competenties voor nodig. Er zijn ondernemers nodig aan de top van de organisatie die een time-to-market organiseren en niet alleen kosten bewaken. Je moet aantrekkelijk zijn als organisatie. Uit de resultaten en de analyse komt naar voren dat het management en de bestuurders moeten gaan denken in termen van toegevoegde waarde. Er kan met behulp van ondernemerscompetenties gezocht worden naar deze toegevoegde waarde.

Daarnaast is de verbinding tussen sport en vrijwilligers inzet groot. Dit is een sterke kant van de Nederlandse sport. Maar in de tak van de topsport is het ook een beperkende. Dit heeft zijn weerslag zowel in de talentherkenning van de sporters als van de kerncompetenties in de organisatie. Als er meer middelen gegenereerd kunnen worden, kan men op cruciale plekken in de topsporttak met professionals gaan werken in plaats van met vrijwilligers.

Shared Values:

De cultuur is dat de sport niet bedoeld is om er aan te verdienen. De nadruk ligt op de maatschappelijke doelen. Ook is de cultuur dat sport en vrijwilligers bij elkaar horen. In deze context ga je nooit waarde creëren als organisatie en blijf je je hand ophouden.

Voor topsport is een culturomslag nodig, en wil je deze realiseren heb je veranderaars nodig in het management.

Nu is de identiteit van de organisatie van ondergeschikt belang. Als de organisatie gaat denken in termen van toegevoegde waarde wordt de identiteit ook een hele belangrijke.

Staf:

Het hebben van veel vrijwilligers is een sterk punt, maar ook een zwak punt. Deze medaille heeft twee kanten. Door het werken met vrijwilligers is te veel op toevalligheid van competenties gebouwd. Het huis van vrijwilligers kan als een kaartenhuis instorten. Bij meerdere bonden is het verloop in het bestuur erg hoog. Professionaliteit is noodzakelijk. Dit geldt zowel voor de topsport als voor de bondsorganisatie.

Ook ontberen de meeste bonden ondernemerskwaliteiten waarmee het denken in toegevoegde waarde een hele logische is. Het is van belang dat het management deze competenties bezit, en een ieder die betrokken is bij de topsportorganisatie zou iets van dit denken in zich moeten hebben.

En als laatste groep zijn er de sporters zelf. De vraag of zij kapitaal zijn of klant wordt door mij beantwoord met ze zijn beiden. De organisatie investeert in hen en wil met de successen die zij halen toegevoegde waarde creëren, dit is een value driver. Maar het talent is ook klant die zijn opleiding afneemt van de bond. Wat van belang is, is dat beide partijen zich realiseren dat het talent beide rollen heeft.

Style:

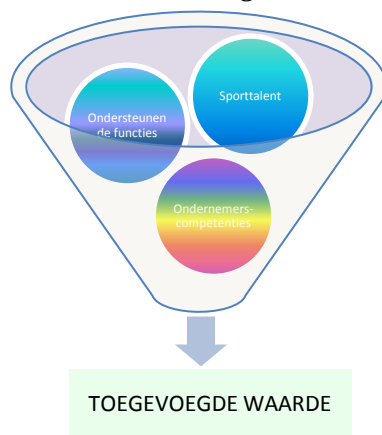
In de huidige verenigingsstructuur wordt er vooral gezocht naar een breed draagvlak. Tussen de verenigingen en de bonden wordt er top-down een idee neergelegd, om vervolgens breed de ideeën op te halen en hiermee het idee aan te vullen. De bonden ervaren zelf de aansturing vanuit NOC*NSF top-down, NOC*NSF geeft aan dat zij geen beleid maken maar dat de Algemene Ledenvergadering besluiten neemt over het beleid.

Strategie:

De strategische plannen zijn nu vooral tactische planningen. De bonden moeten toe naar het ontwikkelen van een visie hoe zij meer waarde kunnen creëren. De huidige strategische doelen “top 10, plus 10” hoeven niet gewijzigd maar ze naast doel ook een middel om toegevoegde waarde te creëren. Het gaat hierbij dan niet vanuit sporttechnische optiek de weg naar het doel te bepalen, maar van uit de kant van ondernemerschap van de organisatie. Het gaat niet om een incidenteel succes maar om een structurele cirkel van waardecreatie.

De conclusie is dat er met meer middelen een aantal verbeterlagen gemaakt kan worden in de topsport als het gaat om talentherkenning. Het model geeft aan dat er naast sporttalent ook talent nodig is op het vlak van ondernemerscompetenties en op het gebied van de ondersteuning. De mix maakt dat er successen gerealiseerd kunnen worden, en met deze successen er toegevoegde waarde gecreëerd kan worden. En dit geeft vervolgens financiële slagkracht. De ondernemerscompetenties maken dat de talenten en hun successen vermarkt kunnen worden, de successen gecashd worden, en dat ze toegevoegde waarde opleveren voor de organisatie en voor de sponsors. De ondersteuning maakt dat het talent kan presteren. En zonder talent geen topsportprestatie. De verschillende partijen zijn sterk afhankelijk van elkaar in het realiseren van hun doelen, maar de ondernemerskwaliteiten zullen in de huidige context het verschil gaan maken.

Vorenstaande is in het volgende model weer te geven:



Figuur 7.1:2. Conceptueel model talenten en toegevoegde waarde

Talenterkenning binnen de sportbond vraagt dat het benodigde framework van kerncompetenties in beeld is welke samen met een juiste fit met het besturingsvermogen de grote veranderingen in de omgeving en de toenemende concurrentie de baas kunnen. De huidige topsportcontext van de sportbonden vraagt om een disruptieve innovatie binnen de bonden omdat de omgeving niet meer een evolutionaire ontwikkeling laat zien maar een revolutionaire. Dit is nodig als de benodigde verandersnelheid groter is dan de dynamische robuustheid van de organisatie.

Het model werkt onder een tweetal voorwaarden. Zo zal de structuur aangepast moeten worden. De organisatie zal een bepaalde mate van flexibiliteit moeten hebben om de ondernemerscompetenties tot hun recht te laten komen. Alle onderdelen van de bond hebben niet te maken met dezelfde veranderingen in de omgeving. Topsport vraagt snelheid en variatie. Voor de verschillende onderdelen kunnen verschillende structuren gekozen worden passend bij de turbulentie in de omgeving. Daarnaast zal de cultuur een wijziging moeten ondergaan. Bonden moeten niet meer via inputgestuurd denken het beste er van proberen te maken. Er moet van het inputgestuurd denken, denken waarin er budgetten zijn waarvoor kosten gemaakt mogen worden, afgestapt worden en de stap moet gemaakt worden naar waarde creërend denken. Ze moeten met sport waarde creëren en via deze strategie willen acteren op het mondiale niveau, dat zou de gedeelde waarde moeten zijn.

Terugkomend op de hoofdvraag:

Welke toegevoegde waarde kan talenterkenning in de sport leveren aan het realiseren van het strategische doel, topsportprestaties?

Talenterkenning is cruciaal voor de drie groepen sporttalent, personeel met ondernemerscompetenties en voor de ondersteuning van het talent. De meest onderschatte in de sport is die van de ondernemerscompetenties, terwijl dat de meest essentiële is. Om uit de vicieuze cirkel te komen van inputgestuurd denken en te weinig middelen hebben moeten er ondernemerscompetenties ingevlogen worden wil de organisatie overleven. Als door middel van talenterkenning alle groepen op het gewenste niveau kunnen acteren, heeft talenterkenning zeker toegevoegde waarde in het realiseren van de strategische doelen, de topsportprestaties. Het kan gezien worden als het versterkend middel tussen de verschillende actoren. Ze zijn allen afhankelijk van elkaar om hun prestaties neer te zetten, maar de ondernemerscompetenties vormen de basis om de andere twee op niveau te krijgen. Zij maken het verschil voor de toekomst.

7.2. Betrouwbaarheid en validatie

In een onderzoek betekent de betrouwbaarheid de mate waarin een meting onafhankelijk is van toeval. Om aan te tonen dat de resultaten opleveren wat er met het onderzoek beoogd is en dat als het onderzoek herhaalt wordt onder dezelfde omstandigheden er ook dezelfde resultaten gevonden worden is de betrouwbaarheid van een onderzoek van belang. Met de validiteit van een onderzoek wordt bedoeld dat er ook echt gemeten wordt wat er gemeten moet worden.

De belangrijkste bronnen die hierin bepalend zijn, zijn:

a) Het gebruikte instrument

In mijn onderzoek zijn 3 instrumenten gebruikt: literatuuronderzoek, deskresearch, en interviews. Er is dus gewerkt met een combinatie van verschillende technieken. Het interviewen is het meest gevoelige instrument. Door te werken met een semigestructureerde vragenlijst werd het interview niet volledig gestuurd door de interviewer maar was er ruimte voor de geïnterviewde om vanuit zijn eigen visie te spreken over het onderwerp. Wel is er door de interviewer de ruimte genomen om af te wijken van de volgorde van de topiclijst.

b) De onderzochte personen

Vanuit de sportbonden zijn meerdere soorten stakeholders in de steekproef betrokken zodat er vanuit meerdere disciplines licht op het onderwerp gegeven kon worden. Ook zijn de verschillende bonden qua grootte evenredig vertegenwoordigd. Er is dus gewerkt met diverse stakeholders uit het systeemveld. Het voetbal is een grote uitzondering in de populatie van sportbonden in Nederland. Het is veruit de grootste bond, en weet zeker in de topsport te denken in toegevoegde waarde. Deze bond zit niet in de steekproef.

Wat opvallend was in de groep van algemeen directeuren en bestuurders dat drie van de vier nog geen 2 jaar in functie waren. Er is geen verder onderzoek gedaan of dit representatief is voor de gehele populatie en wat de invloed op de resultaten zou kunnen zijn.

c) De omstandigheden

Van de interviews met de sportbonden zijn er vijf face-to-face afgenomen en één telefonisch. De duur van deze interviews varieerden tussen de 50 en 110 minuten. Het interview met NOC*NSF is telefonisch afgenomen, en duurde 51 minuten. En het interview met de gemeente is face-to-face afgenomen, en besloeg 30 minuten. De respondenten wisten dat de interviews geanonimiseerd verwerkt zouden worden. Het nadeel van het telefonisch interviewen is dat de onderzoeker niet kan reageren op non-verbale signalen. Dit kan het onderzoek beïnvloeden hebben.

d) De onderzoeker, interviewer.

In de loop van het onderzoek krijgt de onderzoeker steeds meer kennis over het onderwerp. Het kennisniveau was bij het eerste interview dus lager dan bij het laatste. Er zat een tijdsperiode tussen van 7 weken. Dit zal een geringe invloed hebben gehad omdat er met een topiclijst gewerkt is.

7.3. Aanbevelingen

In de conclusies is vastgesteld dat de sportbonden meer ondernemer zouden moeten zijn, zij moeten denken in toegevoegde waarde en value drivers. Hiervoor hebben ze ondernemerscompetenties nodig. Wat het oplevert is dat de organisatie meer middelen tot zijn beschikking krijgt om te kunnen investeren in talentherkenning van het sporttalent en van de ondersteunende functies.

Deze conclusie leidt tot de volgende aanbevelingen. De aanbevelingen zijn uitgesplitst naar de diverse doelgroepen.

Aanbevelingen voor het management van de sportbonden:

- 1) Ontbrekende competenties moeten aangevuld worden. Het is verstandig om andersdenkenden binnen de organisatie te halen. Dit moeten mensen zijn met ondernemerskwaliteiten. Zij moeten denken in termen van toegevoegde waarde in plaats van denken binnen het beschikbaar gestelde budget. Dit betekent niet per se dat dit mensen moeten zijn die onderdeel van de organisatie zijn, het beschikbaar maken van bepaalde competenties kan ook door het aangaan van allianties met andere organisaties.
- 2) Om een stap vooruit te kunnen maken in de topsport is het noodzakelijk dat er geïnvesteerd wordt in het ondernemerschap. Dit kan betekenen dat er om deze stap te realiseren er

incidenteel met budget of met capaciteit geschoven moet worden. Dus incidenteel een gedeelte van het budget of capaciteit dat beschikbaar is voor de sport besteden aan het investeren in ondernemerschap. Dit betekent voor de topsport wellicht één stap achteruit om drie stappen vooruit te kunnen zetten.

- 3) Als de ondernemerscompetenties aanwezig zijn, ga dan opnieuw de strategie bepalen in termen van toegevoegde waarde en value drivers, en pas vervolgens het control systeem aan van kostenbeheersing naar een waardegebaseerd-management-control systeem. Dit vergt naast een systeemverandering ook een cultuurverandering. Hier moet stevig op in gezet worden want de sport is conservatief, is idealistisch en verandert moeizaam.
- 4) De bonden onderschrijven goed governance in de sport. Stimuleer dit zodat er een klimaat ontstaat waarin talent met ondernemerskwaliteiten zich goed kan ontwikkelen.
- 5) De prikkels om andere, creatieve wegen te bewandelen om de veranderende omgeving het hoofd te bieden waren nog niet zo groot dat dit echt tot creativiteit heeft geleid. Als er een andere manier van denken in de organisatie komt, geeft dit ook ruimte om nieuwe wegen zoeken om waarde te creëren. Hierbij kan gedacht worden aan de inzet van social media.
- 6) De organisatievorm is niet meer toereikend voor de veranderende omgeving waar de bonden mee te maken hebben. Onderzoek welke organisatievorm het best die wendbaar brengt die nodig is voor de topsport. De uitkomst kan een organisatievorm zijn waarin topsport en breedtesport producten zijn van afzonderlijke organisaties. Maar die elkaar wel weten te vinden op terreinen waar samenwerking noodzakelijk is.

Aanbevelingen aan management, ondersteunende functies, en sporttalenten

- 7) Op vele manieren kan samenwerken positief bijdragen aan het stimuleren van topsport. Zoek veel meer de verbinding met de markt, onderzoeksinstituten, andere sporters en ook met de andere bonden. Wees niet bang voor de concurrentie maar omarm ze juist, samen staat men sterk.

Aanbevelingen aan NOC*NSF:

- 8) De bonden voelen sterke invloed vanuit NOC*NSF omdat zij de grootste financier is. De bonden kijken dus als reflex naar NOC*NSF als er middelen nodig zijn. NOC*NSF zou een prikkel in kunnen bouwen dat als bonden zelf ook middelen generen NOC*NSF haar financiële bijdrage levert. Ook NOC*NSF moet meer denken in termen van toegevoegde waarde in plaats van medailleresultaten. Zo zou NOC*NSF wellicht niet de sporten moeten ondersteunen die de meeste kans op korte termijn sportsucces hebben, maar juist de sporten die de meeste toegevoegde waarde kunnen creëren op weg helpen de omslag te maken.
- 9) De verenigingsstructuur is uniek en brengt ons veel. Maar het heeft ook beperkende elementen om als ondernemer in dit landschap te kunnen opereren. NOC*NSF zou moeten onderzoeken of de tijd rijp is voor een structuurwijziging van het verenigingsmodel (sportverenigingen, sportbonden en NOC*NSF) en moeten onderzoeken welk model dit zou moeten zijn. M.i. liggen er nu kansen op het gebied van de veranderde consument, van het commercieel vermarkten van de sport en van social media.

Hoofdstuk 8: Nabeschouwing

Deze thesis is het resultaat van een mooie ontdekkingstocht. Het voelde als een van mijn reizen naar de Himalaya. Op deze tochten heb ik vele mensen ontmoet, en mooie gesprekken gevoerd. Ik kwam altijd met meer geestelijke bagage thuis dan ik vertrokken was.

Er waren meer overeenkomsten tussen het schrijven van een thesis en het beklimmen van een berg. Eén ervan is het bepalen van de route met een tijdsschema, zeg maar de planning. Op een van mijn tochten wilde ik naar het basecamp van de Mount Everest. Aangekomen in Kathmandu maakte ik een planning. Maar er kwamen allerlei onverwachte zaken op mijn pad die maakten dat de planning regelmatig bijgesteld moest worden. Zo voelde ik tijdens de tocht soms hoofdpijn opkomen, een beginnende hoogteziekte, dan wist ik dat ik te snel in hoogte steeg. Dus moest ik de beslissing nemen naar een lager punt af te dalen. Zo kreeg ik tijdens het proces van het onderzoek doen ook af en toe een duw een kant op die mij van mijn planning afbracht. Ik moest tegenvallers incasseren, ambities bijstellen, en bleek het coderen in de deskresearch en van de interviews veel meer tijd te kosten dan me lief was zodat ik me afvroeg of nut en offer wel in verhouding stonden. Ook mijn perfectionisme, een oude valkuil, kwam weer om de hoek kijken.

Net als de deadline van 7 juni voor het inleveren van de scriptie had ik in Nepal ook een deadline, dat was mijn terugvlucht naar Nederland. In beide gevallen wilde ik genietend en zonder ongelukken mijn doel halen. En in beide gevallen is het gelukt.

Het onderwerp talentherkenning blijft me boeien, zelfs na maanden van ploeteren met het onderwerp. De tip aan het begin van dit jaar was kies een onderwerp dat je leuk vindt want vervelend wordt het toch. Voor mij is het nooit vervelend geweest, maar voor mijn omgeving wel. Ik was gericht op het eindresultaat dat moest er komen, en dan kan ik me het snot voor de ogen werken. Dat is een van mijn kwaliteiten, ik blijf de sporter die hard wil trainen om uiteindelijk de prestatie te leveren.

In Nepal kwam ik tot het geplande basecamp van de Mount Everest. Ik heb nog steeds de droom om ooit op de top te staan. Ik heb nu volgens planning de EMBA sportmanagement afgerond. Ook voor mijn loopbaan heb ik nog een droom, de figuurlijke bestuursfunctie bij Ajax. Wat heb ik zelf van dit proces geleerd? Als ik ambities en dromen heb, ben ik tot heel veel in staat. Zou ik dan toch ooit nog eens letterlijk als bestuurder van Ajax op de Mount Everest staan? Ik droom ervan!



Figuur 8: 1 Mijn droom

Literatuurlijst

Bird, B., 1995. *Toward a Theory of Entrepreneurial Competency*. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergency and Growth 2.

Bodt, M. & Notté, R., 2009. *Scoren met een één-tweetje*, Utrecht: Universiteit Utrecht.

Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F., 2011. *Sportverenigingen; tussen traditie en ambities*, Nieuwegein: Arko Sports Media.

Elferink-Gemser, M., 2013. *Olympia bestaat. Grenzen verleggen voor sporttalent. Lectoraat Herkennen en ontwikkelen van Sporttalent.*, Nijmegen: HAN.

Hamel, G. & Prahalad, C., 1994. *De strijd om de toekomst*. Schiedam: Scriptum Books.

Hover, P., Romijn, D. & Breedveld, K., 2012. *Factsheet Spelen London 2012 als aanjager voor sportdeelname*, Arnhem: Olymisch Vuur 2028 in samenwerking met Mulier Instituut.

Hurst, D., 2001. Strategy doesn't matter. At least this is what managers say.. *Financial Times*, Issue 23 mei 2001.

Lammers, M., 2007. *Coachen doe je samen. Winnaars hebben een plan, verliezers een excuus.* sl:Tirion Uitgevers.

Neale, 1964. The peculiar economics of professional sports. *The quarterly journal of economics*, Februari.Issue Vol. LXXVIII.

Oosterwijk, F., 2013. "Het zijn altijd de sporters die mij er goed doen uitzien", Joop Alberda in tien keuzes, dilemma's en stellingen.. *Sport en Strategie*, December.

Peters, T. J. & Waterman, R. H., 2004. *In Search Of Excellence*. 2e druk red. sl:HarperCollins Publishers Inc.

Prahalad, C. e. H. G., 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.

Slack, T. & Parent, M. M., 2006. *Understanding sport organizations*. Champaign IL: Human Kinetics.

Sturkenboom, M., 2013. SPLISS Conference on Elite Sport Succes. *Sport en Strategie*, December.

Van Bottenburg, M., Bake, D., Elling, A. & Reigersberg, N., 2012. *Bloed, zweet en tranen en een moment van glorie. 3 -meting topsportklimaat in Nederland.* sl:Arko Sports Media.

Van der Sluis, L. E., 2012. *Talent is goed, ambitie is beter*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Van Riel, C. B., 2010. *Identiteit & Imago*. 4e druk red. Den Haag: Sdu Uitgevers bv..

Volberda, H., 1996. Naar een flexibele organisatie, Hoe bedrijven vitaal kunnen blijven in een hyperconcurrerende omgeving. *Holland/Belgium Management Review*, Issue nr 49, pp. 72-85.

Wagner, P. E., 2014. *Op weg naar een wereld die groter is dan onszelf*. Groningen: Inter-Continental University of the Caribbean.

Wegner, C., 2014. *Black Girls Run: Identity creation within a national running group for black women*. Pittsburg, NASSAM.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2012. *Publieke zaken in de samenleving*, Amsterdam: Amsterdam University Press.

Geraadpleegde bronnen:

Strategische plannen sportbonden:

Strategisch plan NBB

Korfbal: Iedereen doet mee! Meerjarenbeleid 2010-2015

Korfbal naar Olympisch niveau

(g)Roeien richting Rio. Samen halen, samen brengen.

Meerjarenbeleidsplan KNLTB 2009-2013

Volleybal agenda 2013 -2016

De zwemmer centraal! Waterkracht 3, Meerjarenbeleidsplan 2013-2016

NOC*NSF beleidsstukken:

NOC*NSF, 2007. *Sportagenda 2012, Sport groeit.*, Arnhem: NOC*NSF.

NOC*NSF, 2010. *Naar een winnend Topsportklimaat. Wat heeft Nederland nodig om tot de top 10 van de beste topsportlanden ter wereld te behoren?*, Arnhem: NOC*NSF.

NOC*NSF, 2012. *Ledental NOC*NSF over 2011*, Arnhem: Repro NOC*NSF.

NOC*NSF, 2012. *Sportagenda 2016. Sport inspireert!*, sl: Arko Sports Media.

Websites:

NOC*NSF, 2013. *Info over NOC*NSF*. [Online] Available at: www.noc-nsf.nl/over-noc-nsf [Geopend 29 December 2013].

NOC*NSF, sd www.nocnsf.nl. [Online] Available at: <http://www.nocnsf.nl/nocnsf.nl/over-nocnsf/algemeen/organisatie/toelatingseisen> [Geopend 15 februari 2014].

Schoemaker, M., 2013. *hrzone*. [Online] Available at: www.hrzone.nl [Geopend 5 februari 2014].

Van der Loo, H., 2005. & *Samhoud Magazine*. [Online] Available at: <http://www.hansvanderloo.nl/imgUser/file/file/ArtikelStrategieindriedimensies.pdf> [Geopend 28 december 2013].

West, O., 2013. *sportzaken.pro*. [Online] Available at: <http://www.sportzaken.pro/hockey/wachtlijsten-hockeyclubs/> [Geopend 31 mei 2014].

Interviews op internet:

Bijl, J., 2012. *NOC*NSF kiest voor de successporten* [Interview] (24 Januari 2012).

Hendriks, M., 2010. *Bonden: 82 medailles op OS 2020* [Interview] (Augustus 2010).

Biilage: Topiclijst interviews

<i>nr</i>	<i>Interviewvragen ingedeeld naar modelvariabelen</i> <i>Geïnterviewde:</i> <i>Datum:</i>	<i>Betrekking op variabele en op</i> <i>Deelvra(a)g(en)</i>	<i>Meetbare indicator</i>
1	<i>Heeft de bond een strategisch plan?</i>	<i>Strategie-proces</i>	<i>1,</i> <i>Ja/nee</i>
2	<i>Wat verstaat de organisatie onder het woord strategie?</i>	<i>Strategie-proces</i>	<i>2</i> <i>Olympische cyclus of LT.</i> <i>Gericht op sportprestaties of breder.</i> <i>Gericht op brede markt of alleen eigen sport.</i>
3	<i>Welke strategische keuzes worden gemaakt?</i> <i>Doelstellingen op korte termijn en op lange termijn?</i>	<i>Strategie-inhoud</i>	<i>1</i>
4	<i>Waarmee onderscheidt de bond zich internationaal met andere sportbonden?</i> <i>En nationaal met andere sporten?</i> <i>In het algemeen en als het gaat om topsport?</i>	<i>Strategie-inhoud</i> <i>Kerncompetenties</i>	<i>6</i>
5	<i>Via welk proces komt de strategie tot stand? (Hoe? Wie? Wat?)</i>	<i>Strategie-proces</i>	<i>3</i> <i>3 vormen van Hans van Loo</i>
6	<i>Heeft de organisatie een ambitie?</i> <i>Waar wordt die ambitie door gevoed? (los van de financiële middelen)</i> <i>Hoe vertaalt de ambitie zich in de strategie in zijn algemeenheid?</i> <i>Hoe vertaalt de ambitie zich in de strategie ten aanzien van talentherkenning?</i>	<i>Strategie-inhoud</i> <i>Kerncompetenties</i>	<i>1, 2</i>
7	<i>Welk doel heeft de organisatie met talentherkenning?</i> <i>Wat wil ze ermee bereiken?</i> <i>Wanneer is de bond tevreden?</i> <i>Wat mag het kosten?</i> <i>Wat is de waardecreatie van talentherkenning?</i>	<i>Strategie-inhoud</i> <i>Kerncompetenties</i> <i>Talenten</i>	<i>1,2,</i> <i>8, 5</i>

8	<i>In hoeverre laten de bonden hun missie, visie en doelen afleiden uit die van de koepelorganisatie?</i> <i>Hoe dominant wordt het NOC*NSF ervaren?</i>	<i>Strategie-omgeving</i>	2	<i>Onafhankelijk, deels door NOC*NSF bepaald, afhankelijk</i>
9	<i>Hoe ziet de sport (bedrijfstak) er nu uit?</i> <i>Hoe kan de organisatie deze beïnvloeden?</i>	<i>Strategie-inhoud</i>	2	<i>Wel/geen beeld;</i> <i>Wel/niet te beïnvloeden</i>
10	<i>Welke rol wil de organisatie in de toekomst spelen in de markt/sport?</i>	<i>Strategie-inhoud + proces</i>	1,2,3	
11	<i>Hoe zou u de identiteit van uw sportbond typeren?</i>	<i>Identiteit & relatie</i>	4, 5	
12	<i>Wat doet u aan het vergroten van de aantrekkelijkheid van de sport?</i> <i>Wat doet u aan het vergroten van de aantrekkelijkheid van de organisatie?</i>	<i>Identiteit & relatie</i>	4	
13	<i>In hoeverre is de identiteit van een sport bepalend voor de sportkeuze van een talent?</i>	<i>Identiteit & relatie</i>	4, 5	
14	<i>Hoe zou u de relatie die u met uw (toekomstige)talenten heeft typeren?</i>	<i>Identiteit & relatie</i>	5	<i>Klant <-> kapitaal.</i> <i>Afh <-> onafh</i>
15	<i>Heeft de Nederlandse sport als geheel kerncompetenties?</i> <i>Zo ja, welke?</i> <i>Waar zijn er echt goed in, waar ligt onze kracht?</i> <i>Waar komen die uit voort?</i>	<i>Kerncompetenties</i>	6	
16	<i>Welke kerncompetenties zijn er aanwezig bij de sportbond waardoor zij zich kan onderscheiden en/of welke moeten opgebouwd worden?</i>	<i>Kerncompetenties</i>	6	
17	<i>Hoe worden de selectiecriteria bepaald waarop talenten geselecteerd worden?</i> <i>Puur vanuit de sport in enge zin of ook breder?</i>	<i>Selectiecriteria</i>	8	
18	<i>Welke selectiecriteria worden gehanteerd?</i>	<i>Selectiecriteria</i>	7	<i>Sport-gerelateerd, organisatie-strategie - gerelateerd</i>
19	<i>In hoeverre wordt personeel/talent binnengehaald in relatie tot de toekomstige doelen van de organisatie?</i>	<i>Strategie- Inhoud + proces,</i>	1, 6, 8	

	<i>Hoever vooruit wordt er gepland?</i>	<i>Kerncompetenties</i>		
20	<i>In hoeverre wordt er aan risicomanagement gedaan als het gaat om de selectie van talenten?</i> <i>Dit tegen het licht van de ‘maakbaarheid’ van succes, het bereiken van je ambities.</i>	<i>Selectiecriteria</i> <i>Talenten</i>	7	
21	<i>Op welke aspecten maken talenten een keuze voor een organisatie?</i> <i>Voor hoelang verbindt een talent zich aan de organisatie?</i> <i>Wat is de vorm van de verbintenis?</i> <i>Welke voorwaarden stellen beide partijen aan elkaar?</i> <i>Hoe bindt u talenten?</i>	<i>Identiteit & relatie</i>	4, 7	
22	<i>In hoeverre is de verbinding en samenhang tussen talenten van belang?</i> <i>En wordt dit aspect al meegenomen in de werving en selectie?</i> <i>Kunnen ze zich identificeren met de kerncompetenties en met de identiteit van de organisatie?</i>	<i>Identiteit,</i> <i>Kerncompetenties</i> <i>Selectiecriteria</i> <i>Talenten</i>	4, 5, 7, 8	
23	<i>Welke mogelijkheden zijn er voor de talenten voor zelfregulatie en zelforganisatie?</i>	<i>Identiteit,</i> <i>Kerncompetenties</i>	4,5, 6	
24	<i>Hoe wordt er nu al samengewerkt, en hoe kan dat voor het verwerven van kerncompetenties verder worden uitgewerkt?</i> <i>Welke kansen liggen er?</i> <i>Welke samenwerkingsvormen? (binnen de sport, buiten de sport)</i>	<i>Strategie-</i> <i>Inhoud +</i> <i>Omgeving,</i> <i>Kerncompetenties</i>	1, 2, 3, 4, 6	
25	<i>Wat zoekt men in de samenwerking?</i> <i>Waarom werken de organisaties met elkaar samen of waarom werken ze niet samen?</i>	<i>Strategie- inhoud +</i> <i>omgeving,</i> <i>Identiteit</i>	1, 2, 3, 4	
26	<i>Kennen de bonden de kerncompetenties van de andere bonden?</i> <i>Zo ja, welke zijn dat?</i>	<i>Kerncompetenties</i>	2, 3, 6	
27	<i>In hoeverre (kunnen) grenzen vervagen tussen sporten als het gaat om de verwerving van kerncompetenties/talenten?</i>	<i>Strategie-inhoud +</i> <i>Omgeving,</i> <i>Kerncompetenties</i>	1, 2, 3, 4, 6	

28	<i>Welke aandacht heeft talentherkenning nu binnen de sport, en binnen uw sportbond in het bijzonder?</i>	<i>Strategie-inhoud</i>	1,2,3	<i>Geen aandacht, geringe aandacht, aandacht, grote aandacht</i>
29	<i>Wat is er nodig om nog gericht talent te detecteren als het ingezet zou worden als strategisch instrument?</i> <i>Wat zou men anders moeten doen?</i>	<i>Strategie-inhoud</i> <i>Kerncompetenties</i> <i>Selectiecriteria</i>	1, 7	
30	<i>Welke actoren zijn de belangrijke spelers in het traject van talentherkenning en wat is hun belang?</i>	<i>Strategie-proces</i>	1,8	
31	<i>Welke keuze zou u maken, vroegspecialisatie of allround ontwikkeling binnen meerdere sporten, en waarom zou u deze keuze maken?</i> <i>Hoe vroeg moet een talent opgepikt worden?</i>	<i>Kerncompetenties</i> <i>Selectiecriteria</i> <i>Talenten</i>	6,7,8	
32	<i>Vindt u het belangrijk dat toppers zich later inzetten voor de sport?</i>	<i>Identiteit & relatie</i> <i>Kerncompetenties</i>	5, 6	
32	<i>Wat zou u me nog mee willen geven als het om Talentherkenning in relatie tot de strategie van de organisatie gaat.</i>	<i>Strategie</i> <i>Identiteit</i> <i>Kerncompetenties</i> <i>Selectiecriteria</i> <i>Talenten</i>	1,2,3,4,5,6,7, 8	

Gegevens:

Naam, geslacht, leeftijd, organisatie?

Duur in de functie waarop hij/zij geselecteerd is voor het onderzoek?

Wat is de achtergrond / professionele kennis van de geïnterviewde?