

Human Resource Management In Betaald Voetbal Organisaties



Bachelor opdracht Technische Bedrijfskunde: Ruben Oude Voshaar



BACHELOROPDRACHT TECHNISCHE BEDRIJFSKUNDE (VAKCODE = 191800720)

TITEL: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN BETAALD VOETBAL ORGANISATIES

AUTEUR: RUBEN OUDE VOSHAAR (0122718)

UNIVERSITEIT TWENTE, FACULTEIT MANAGEMENT EN BESTUUR, OPLEIDING
TECHNISCHE BEDRIJFSKUNDE

VAKGROEP: OPERATIONS, ORGANIZATIONS AND HUMAN RESOURCES (OOHR)

1^{STE} BEGELEIDER: DR. M.J.T. VAN VELZEN

2^E BEGELEIDER: DR. J. VELDMAN

DATUM VAN INDIENEN: 14-7-2012

Samenvatting

Dit onderzoek besteedt aandacht aan de invloed van HRM op de prestaties van betaald voetbal organisaties (bvo). De hoofdvraag luidt:

Welke facetten van de samenstelling van het team zijn van belang om middels HRM te beïnvloeden, zodat de prestaties van de bvo worden gemaximaliseerd?

Binnen dit onderzoek wordt ingegaan op de personeelsstroom (Beer et al., 1984) zoals die binnen het eerste team van een bvo plaatsvindt. Het gaat hierbij om het aantrekken, behouden en afstoten van spelers die bij het eerste team van een bvo zitten. Verder wordt er gekeken naar de duur van het dienstverband van de trainers. Hierbij wordt gekeken naar de variabelen sleutelspelers, trainers, jeugdspelers en ervaring.

Concluderend kan worden gesteld dat assistent-trainers, jeugdspelers en ervaring invloed hebben op de prestaties van een bvo. De sleutelspelers hebben op geen enkele wijze invloed. Wat opvalt is dat geen van alle verwachtingen uitgekomen is. De verwachtingen waren namelijk dat alle onderzochte variabelen een positief effect zouden hebben op de prestaties. Een oorzaak hiervoor is echter niet gevonden.

Wel geeft dit onderzoek antwoord op de hoofdvraag waarbij 30 procent van de prestaties te beïnvloeden zijn middels HRM-beleid. Zoals reeds vermeld zijn de beïnvloedbare facetten de duur van het dienstverband van de assistent-trainers, de in- en doorstroom van jeugdspelers en de doorstroom van ervaring binnen de selectie.

Voorwoord

Het maken van een bachelor opdracht is het laatste ontbrekende puzzelstukje om mijn bachelor technische bedrijfskunde aan de Universiteit Twente af te ronden. Middels mijn zoektocht naar een opdracht kwam iemand met het briljante idee om docenten te vragen of zij een opdracht voor mij in petto hadden. Denkend aan alle docenten die ik zou kunnen mailen, kwam ik uit bij Martijn van Velzen. Een oude bekende waarmee ik menig biertje had gedronken.

Tot mijn grote verassing kon ik kiezen uit enkele opdrachten. Het was een schot in de roos, want er was een opdracht die iets met voetbal te maken had. Perfect natuurlijk voor een student die meer tijd doorbrengt op voetbalsites dan dat hij besteed aan zijn studie. Na enkele mails over en weer was het binnen halen van de opdracht gelukt en kon ik aan de gang met een grote hobby van mij: voetbal.

De ene bachelor opdracht is de andere niet, maar die van mij is wel apart. Het heeft namelijk ruim twee jaar geduurd voordat ik deze eindversie inlever. Dit heeft veel geduld van mijn naaste omgeving geëist en bij deze wil ik al mijn naasten en met name Liz bedanken voor het geduld dat ze voor mij hebben opgebracht.

Verder wil ik Martijn bedanken die mij van het begin af aan heeft begeleid en naar mij toe altijd rustig is gebleven. De gesprekken die we hebben gevoerd waren nuttig en altijd gezellig. Verder wil ik Jasper als tweede begeleider bedanken en dan met name de hulp bij de statistische verwerking.

Tot slot moet ik iedereen bedanken die ik zo snel vergeten ben, maar mij altijd heeft gesteund en in mij is blijven geloven.

Geesteren, juli 2012,

Ruben Oude Voshaar

Inhoud

Hoofdstuk 1: Introductie	6
1.1 Aanleiding onderzoek.....	6
1.2 Maatschappelijke relevantie	7
1.3 Wetenschappelijke relevantie.....	7
1.4 Probleemstelling.....	8
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	9
2.1 HRM en prestaties van organisaties.....	9
2.2 Bouwstenen voor een succesvol voetbalteam.....	10
2.2.1 Sleutelspelers	11
2.2.2 Trainers.....	12
2.2.3 Jeugdspelers	13
2.2.4 Ervaring.....	14
2.3 De personeelsstroom	14
2.4 Onderzoeksmodel	16
Hoofdstuk 3: Methodologie	18
3.1 Definities.....	18
3.2 Afhankelijke variabele	20
3.3 Onafhankelijke variabele.....	20
3.4 Datacollectie.....	22
3.5 Statistische verwerking	22
3.6 Verwachtingen	22
Hoofdstuk 4: Resultaten.....	23
4.1 Gevonden waarden	23
4.2 Uitleg van de waarden	24
Hoofdstuk 5: Conclusie.....	25
5.1 Bevindingen	25
5.2 Discussie	27
Bibliografie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage	31

Hoofdstuk 1: Introductie

1.1 Aanleiding onderzoek

De afgelopen tien jaar zijn binnen de vijf grootste voetbaleconomieën (Duitsland, Engeland, Frankrijk, Italië en Spanje) van de 50 te winnen prijzen, er 43 gewonnen door de twintig rijkste clubs (Battle, Bull, Hawkings, Hearne, Parkes, & Thorpe, 2011). Door het winnen van deze voetbalprijzen, kunnen de clubs meer geld vragen voor hun tv-rechten, waardoor zij nog rijker worden dan de concurrentie. Het verschil tussen de rijke en arme clubs is de laatste tien jaar enorm toegenomen. Met het verkrijgen van het meeste geld kunnen deze betaald voetbal organisaties (bvo's) tevens de beste spelers betalen. Daar komt nog bij dat in 1995 het Europese Hof heeft bepaald dat voetballers binnen bvo's na het uitdienen van hun contract, niet meer gebonden zijn aan een transfersom. Deze uitspraak staat beter bekend als het Bosman-arrest. Het Bosman-arrest heeft ertoe geleid dat spelers makkelijker van clubs konden wisselen. Kijkend naar alleen de Eredivisie is het aantal transfers flink gestegen. In de periode van 1990 t/m 1995 vonden er in de eredivisie gemiddeld 139 transfers per jaar plaats. In de periode van 2005 t/m 2010 vonden er, na het Bosman-arrest, gemiddeld 550 transfer per jaar plaats (Transfermarkt, 2011). Dit is bijna een verviervoudiging van het aantal transfers. Gegeven het feit dat spelers makkelijker van club kunnen wisselen, is het voor de bvo's belangrijk dat zij spelers aan zich weten te binden. Een goed bindmiddel van een bvo voor een speler is het salaris dat deze speler ontvangt. Doordat de rijke clubs meer salaris kunnen bieden dan de minder rijke clubs, kunnen zij de beste spelers contracteren. Dit zal ertoe leiden dat de rijke clubs het beste team hebben, waardoor zij meer prijzen winnen. Deze ontwikkeling zou ertoe kunnen leiden dat het verdelen van de prijzen voor de komende jaren voorbehouden is aan de rijke clubs. De beschreven ontwikkeling zou ook kunnen gelden voor de bvo's in de Eredivisie. De rijke clubs kunnen de beste spelers contracteren door ze een hoger salaris te bieden, waardoor zij het beste team hebben en de meeste prijzen zullen winnen. Zo gauw deze stelling op zou gaan zou je, voordat de competitie begint, een ranglijst van de bvo's kunnen maken op basis van de begroting waarmee deze werken.

De vraag is echter of deze ontwikkeling in het betaalde voetbal moet worden toegejuicht of dat het een bedreiging gaat vormen voor de sport. Wie herinnert zich de prachtige taferelen na het behalen van het kampioenschap van Fc Twente niet (bijlage 2)? Moet dit worden beschouwd als een incident of zijn er omstandigheden te creëren die ervoor kunnen zorgen dat er op elke plek in Nederland een waar volksfeest los kan barsten? Om ervoor te zorgen dat elke stad zich kan opmaken voor een voetbalfeest volgt nu de vraag die met behulp van dit onderzoek wordt beantwoord:

Wat moeten bvo's bewerkstelligen, zodat zij hun prestaties optimaliseren?

Met prestaties bedoelen we het winnen van prijzen of het zo hoog mogelijk eindigen op de ranglijst. Het zijn sportieve prestaties. Het financiële aspect wordt binnen dit onderzoek niet behandeld, maar het moge uit bovenstaande duidelijk zijn, dat een sterke financiële positie een positief effect heeft op de sportieve prestaties van een bvo (Hoehn & Szymanski, 1999).

De sportieve prestaties worden geleverd door het eerste team van een bvo en een team bestaat uit individuen die komen en gaan. Gegeven het feit dat spelers makkelijk van clubs kunnen wisselen, is

het voor een bvo van belang goed zicht te hebben op de totale personeelsstroom van het team. Met de personeelsstroom bedoelen we het aantrekken, behouden en afstoten van teamleden. De nadruk binnen dit onderzoek zal op de personeelsstroom komen te liggen. Deze personeelsstroom is een onderdeel van het Human Resource Management (HRM). Binnen dit onderzoek zal eerst gekeken worden wat de (HRM) theorie zegt, om vervolgens aan de hand van verschillende onderzoeksvragen resultaten te presenteren die leiden tot een goede conclusie.

1.2 Maatschappelijke relevantie

De sportpagina's van elke landelijke en regionale krant worden veel bedrukt met het schrijven over voetbal. Dit komt door het feit dat voetbal veel mensen interesseert. Een veel gehoorde uitspraak is: "Voetbal is de belangrijkste bijzaak in het leven". Wie kent de beelden niet van supporters van clubs die voor een gemeentehuis staan, te proberen de plaatselijke autoriteiten ervan te overtuigen de bvo te ondersteunen. Het liefst zien deze supporters dat het sportief goed gaat met "hun cluppie" en dat daarbij ook nog eens een financieel gezond beleid bij wordt gevoerd. Dit onderzoek gaat in op de vraag of er een algemeen beleid voor bvo's uit te stippelen is, dat ertoe leidt dat de bvo's sportief goed gaan presteren zonder daarbij financieel onverantwoorde beslissingen te nemen. Hierdoor hoeven de supporters zich geen zorgen te maken over het financiële aspect en kunnen zij zich richten op de prestaties op het veld.

Sportief succes van een bvo kan een positieve uitstraling hebben op het gebied rondom de speelstad van de bvo. Het hebben van succes kan ertoe leiden dat mensen zich gaan associëren met dit succes en dat kan een positieve uitwerking hebben op de supporters zelf.

1.3 Wetenschappelijke relevantie

In de wetenschap is er voldoende literatuur te vinden over de invloed van HRM op verschillende sporten. Wellicht dat er literatuur te vinden is over de invloed van HRM op grote Europese bvo's, maar er is nog geen onderzoek gedaan naar de invloed van HRM op Nederlandse bvo's. Dit onderzoek gaat in op deze kwestie. Dit zal gedaan worden door middel van het toepassen van wetenschappelijke theorie die gaat over het vormen en hebben van succesvolle teams. Bij het vormen van teams, moet worden gedacht aan leden die worden aangetrokken, behouden blijven of vertrekken.

De personeelsstroom is een onderdeel van de algemene HRM-theorie, waarmee dit onderzoek ingaat op de invloed van HRM op betaald voetbal organisaties. Dit onderzoek zal aantonen of algemene HRM-theorie, of een gedeelte daarvan, toepasbaar is op de bedrijfstak betaald voetbal. Dit is van belang, omdat de bvo's in Nederland hiermee handvaten krijgen aangereikt om factoren te beïnvloeden die een positief effect hebben op de sportieve prestaties van de bvo.

1.4 Probleemstelling

Om een antwoord te krijgen op de vraag die eerder in dit onderzoek aan de orde is gekomen, wordt er binnen dit onderzoek gekeken naar de geleverde prestaties van een aantal Nederlandse bvo's. Gezien het feit dat niet alle facetten voor het leveren van prestaties in dit onderzoek mee kunnen worden genomen, spitst dit onderzoek zich toe op de personeelsstroom die binnen de bvo's plaatsvinden met betrekking tot het eerste team.

Er is een invloed van HRM op de samenstelling van het team die de prestaties van de bvo's moet leveren. De hoofdvraag die beantwoord dient te worden binnen dit onderzoek luidt:

Welke facetten van de samenstelling van het team zijn van belang om middels HRM te beïnvloeden, zodat de prestaties van de bvo worden gemaximaliseerd?

Met de prestaties van de bvo's worden binnen dit onderzoek de sportieve prestaties bedoeld en worden alle financiële aspecten buiten beschouwing gelaten. Met het team van een bvo worden alle spelers bedoeld die bij de selectie van het eerste team zitten, de hoofdtrainer en de assistent-trainer(s).

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Alvorens er gekeken kan worden naar eventuele resultaten uit verzamelde data, dient er eerst ingegaan te worden op wetenschappelijke theorie die houvast biedt voor dit onderzoek. Allereerst wordt er ingegaan op de relatie tussen HRM en prestaties in het algemeen. Vervolgens wordt gekeken naar succesvolle teams in verband met positieve prestaties. Verder komen de benodigdheden voor een succesvol voetbalteam aan de orde. Uit deze benodigdheden voor succes, wordt weer dieper ingegaan op algemene theorie. De hypothesen zullen aan de hand van deze theorie worden geformuleerd, maar voordat deze ter sprake komen, wordt er eerst gekeken naar theorie over de personeelsstroom. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een onderzoeksmodel dat is gemaakt op basis van de behandelde theorie.

2.1 HRM en prestaties van organisaties

HRM bestaat uit vier grote gebieden die onder te verdelen zijn in 1. de invloed van het personeel, 2. de personeelsstroom, 3. beloningssysteem en 4. het werksysteem (Guest, 1987). Organisaties die aan HRM doen, kunnen een concurrentievoordeel creëren door de productiefactor arbeid te optimaliseren (Guest, 1987). Organisaties moeten er voor zorgen dat de kwaliteit van het personeel zo hoog mogelijk is. De HRM instrumenten die hiervoor gebruikt worden, zijn het selecteren en het trainen en ontwikkelen van personeelsleden, zodat hun vaardigheden en mogelijkheden worden vergroot (Guest 1997). Het selecteren en ontwikkelen van personeel behoort tot het HRM gebied personeelsstroom. Tijdens dit onderzoek wordt de nadruk dan ook op de personeelsstroom gelegd. Het verband tussen HRM en prestaties van organisaties komt naar voren uit enkele onderzoeken. Zo heeft onderzoek in de Verenigde Staten (Arthur, 1994) en (Huselid, 1995) en in het Verenigd Koninkrijk (Patterson, West, Lawthom, & Nickel, 1997) uitgewezen dat er een positieve correlatie bestaat tussen HRM en de prestaties van organisaties. Een kanttekening hierbij is veel onderzoek uitgaat van financiële prestaties. Delany & Huselid (1996) hebben echter onderzocht dat ook non-profit organisaties een positieve correlatie hebben tussen HRM en prestaties. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat binnen het genoemde onderzoek er niet gekeken is naar financiële prestaties, maar naar gelijkwaardige omstandigheden tussen profit en non-profit organisaties. Men is uitgegaan van de algemene stelling dat HRM een positieve correlatie bevat met de prestaties van organisaties. Niet al het onderzoek wijst echter op een positieve correlatie. Guest et al. (2003) heeft resultaten verkregen waaruit blijkt dat dit niet altijd het geval is. Binnen dit onderzoek wordt wel de kanttekening gemaakt dat er op verschillende manieren onderzoek is gedaan naar de relatie tussen HRM en organisatieprestaties. Guest onkracht met zijn onderzoek de positieve correlatie niet, maar zet vraagtekens bij de manier waarop men de correlatie meet. Uit onderzoek van Guest (1997) onderkent hij wel dat er een algemene positieve correlatie bestaat tussen HRM en prestaties. Dit feit wordt nog eens onderstreept door een onderzoek van Boselie, Paauwe & Jansen (2001) dat aantoonde dat organisaties, met een Angelsaksisch model, die een goed HRM-beleid voeren laten zien dat zij beter presteren dan de concurrenten in diezelfde markt.

Ondanks alle studies die wijzen op een positieve correlatie tussen HRM en prestaties, twijfelt Guest (2011) sterk aan dit verband. Hij schrijft dat er veel nuttig onderzoek is verricht naar de invloed van HRM op prestaties, maar er is niet per definitie sprake van een positief verband. Het probleem zit

mede in het feit van de gebruikte onderzoeksmethoden. Onderzoeken die uitgaan van prestaties die in het verleden zijn geleverd, zijn veelal de beste voorspellers voor resultaten in de toekomst. Hiermee wordt het effect van enige invloed van HRM teniet gedaan. De data die gebruikt wordt binnen dit onderzoek bestaat uit geleverde prestaties uit het verleden, wat zal leiden tot enkele conclusies. Het genoemde effect zoals Guest (2011) het heeft beschreven gaat voor dit onderzoek niet op. De uitkomsten kunnen per bvo worden vergeleken met geleverde prestaties en waar nodig eventueel worden geïmplementeerd. De resultaten die vervolgens worden geleverd door de bvo's zullen plaatsvinden op basis van HRM invloeden.

Zoals uit bovenstaande te lezen valt, is er een correlatie tussen HRM en de prestaties van organisaties al dan niet positief. Deze prestaties worden binnen organisaties geleverd door de arbeiders die daar werkzaam zijn. Kijkend naar een bvo als organisatie, dan wordt de prestatie geleverd door de spelers en trainersstaf van de eerste selectie. Zij vormen samen een team. Voor het optimaliseren van de prestaties van een team, wordt nu ingegaan op het hebben van een succesvol team.

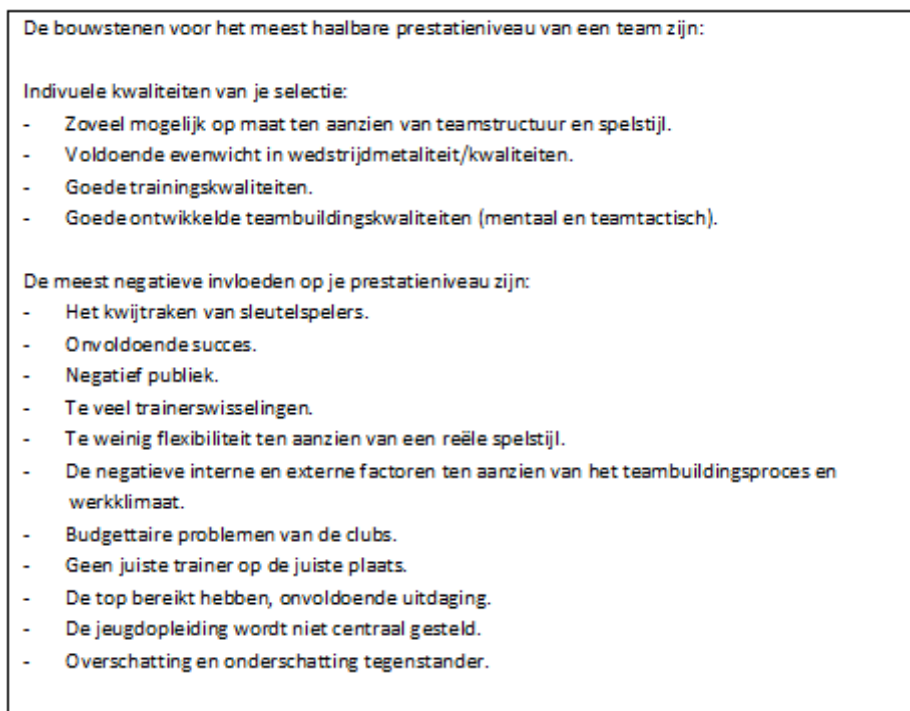
2.2 Bouwstenen voor een succesvol voetbalteam

Katzenback & Smith (1993) hebben aangetoond dat er geen discussie mag bestaan over het feit dat teams een positieve bijdrage kunnen leveren aan het presteren van een organisatie. Het feit dat teams een positieve bijdrage leveren, wordt nog eens bevestigd in het boek van Guzzo & Dickson (1996). Voor organisaties is het goed om te weten waar, wanneer en waarom een team goed functioneert. Uit de literatuur blijkt dat er binnen een team aan verschillende voorwaarden moet worden voldaan alvorens het team succes kan hebben.

De werking van teams en de positieve uitwerking op de prestaties in zijn algemeen is onderkend. Nu wordt ingegaan op het hebben van een succesvol voetbalteam. Uit deze theorie zullen uiteindelijk de hypothesen voortvloeien, maar daar komen we later op terug.

Michels (2000) heeft in zijn boek een aantal specifieke voorwaarden beschreven waar een bvo rekening mee dient te houden om de prestaties van een voetbalteam te verklaren.

Allereerst moet men kijken naar het spelersmateriaal. Elke individuele speler heeft zijn eigen voetbalbagage: fysiek, mentaal, technisch en vooral tactisch. Verder moet er gekeken worden naar de balans binnen een team. Men moet dan kijken naar de verdedigende, opbouwende en aanvallende aspecten. De coach mag verantwoordelijk worden gehouden voor het uitbalanceren van deze aspecten. Het hebben van succes kan leiden tot een grotere motivatie bij spelers. Zo kan het uitblijven van succes een negatief effect hebben op de prestaties van een team. Een andere beperking van het presteren van het eigen eerste team is de tegenstander. Zij zullen tegenmaatregelen treffen om jou prestatieniveau te ondermijnen. Tot slot is er nog de factor onvoorspelbaarheid of de factor geluk. Een blunder van de keeper of een rode kaart kan de prestatie van het team sterk beïnvloeden. In de volgende figuur staan omstandigheden die nodig zijn voor het hebben van een succesvol voetbalteam:



Figuur 2.1: prestatieniveau (Michels, 2000)

Kijkend naar het uitvoeren van HRM op het gebied van personeelsstroom, dan zijn er controleerbare bouwstenen die het prestatieniveau maximaliseren. Zo heeft een bvo invloed op het kwijtraken van sleutelspelers, te veel trainerswisselingen, geen juiste trainer op de juiste plaats en het wel of niet centraal stellen van de jeugdopleiding binnen de bvo. Daarnaast dienen de juiste kwaliteit binnen een team aanwezig te zijn. De kwaliteiten van spelers zoals deze hier genoemd worden, ontwikkelen zich in de loop der jaren. Binnen het personeelsbeleid dient men daarom tevens te kijken naar de kwaliteit van de spelers. De rest van de bouwstenen zijn niet beïnvloedbaar door het voeren van HRM-beleid.

2.2.1 Sleutelspelers

Kijkend naar de bouwsteen “het kwijtraken van sleutelspelers”, wordt gekeken naar wat een sleutelspeler is en wat de algemene theorie hierover zegt.

Een goed functionerend team hangt af van de samenstelling en de taakverdelingen binnen het team. Allereerst wordt er gekeken naar de samenstelling van het team. Een team dat goed wil presteren heeft leden nodig die bepaalde vaardigheden beheersen die nodig zijn om gestelde doelen te bereiken (Bell, 2007). Binnen het team dient er onderscheid gemaakt te worden tussen drie verschillende typen: Kernleden, operationele leden en kortstondige leden (Ancona, 2002). De kernleden zijn vaak vanaf het begin betrokken bij het team en dragen zorg voor het idee achter een product en weten waarom welke beslissing wordt genomen. Zij hoeven niet per se een hoge functie binnen de organisatie te hebben. Verder zijn er de operationele leden. Zij zorgen ervoor dat het gedane werk ook wordt uitgevoerd. Het kan zo zijn dat een teamlid een dubbele functie bezit, zowel

kern als operationeel. Tot slot zijn er nog de kortstondige leden. Zij nemen in een relatieve korte tijd deel aan het proces en worden vaak ingehuurd om hun specifieke kennis.

In de loop van een proces is het goed mogelijk dat er verschillende kernleden verdwijnen, om welke reden dan ook, waardoor zij worden vervangen. Dit zal meestal gebeuren door andere teamleden die als operationeel lid binnen het team actief zijn. Zo kan het zijn dat een kortstondig lid, door bepaalde omstandigheden, zich opwerkt tot een kernlid. Het is van groot belang dat niet in één keer alle kernleden afvloeien. Hiermee loopt het proces vertraging op en zullen bepaalde dingen weer van voor af aan moeten worden opgebouwd.

Om een team goed te laten presteren is het belangrijk dat er een balans bestaat tussen de drie verschillende typen leden en moet het management ervoor zorgen dat er altijd kernleden binnen het team zijn. Een verloop van deze kernleden is mogelijk, waardoor men ervoor moet zorgen dat deze vrijgekomen plek wordt opgevuld door een ander lid binnen het team, of dat men een nieuw kernleden aantrekt.

Op basis van de theorie en de noodzaak van de bouwsteen “Het kwijt raken van sleutelspelers” wordt de eerste hypothese geformuleerd:

H1: Het behouden van sleutelspelers heeft een positief effect op de prestaties van de bvo.

2.2.2 Trainers

Twee bouwstenen die tevens een negatieve invloed hebben op het prestatieniveau van een bvo zijn: het niet hebben van de juiste trainer op de juiste plaats en te veel trainerswisselingen. Kijkend naar de relatie tussen HRM en de prestaties van een bvo, zijn dit twee aspecten die beïnvloedbaar door het voeren van een HRM-beleid.

De rol van de leider(s) binnen een team essentieel zijn voor het verklaren van het succes dat een team kan hebben (Zacarro, Rittman, & Marks, 2001). Volgens de theorie dient een leider zich een gedrag aan te nemen dat werknemers motiveert en voldoening geeft.

Een werknemer kan zijn of haar doel beter bereiken als duidelijk wordt gemaakt op welke manier dit mogelijk is, de zogenaamde Path-Goal theorie (House & Mitchell, 1986). De leider kan verschillende stijlen hanteren voor de benodigde situatie. Werknemers zijn verschillend, die allen een verschillende benadering nodig hebben om gemotiveerd te raken. De prestaties van teams zullen ook verbeteren als men specifieke doelen stelt en deze ook bereikt. Hierdoor raakt men gemotiveerd en zal er een groei plaatsvinden binnen het teamverband (Katzenbach & Smith, 1993).

De invloed van managers op grote veranderingen binnen een organisatie zal 6 tot 18 maanden in beslag nemen. Managers die nieuw binnen een organisatie zijn zullen eerst organisatiespecifieke informatie moeten hebben, voordat deze invloed heeft op de prestaties van een team (Hughes, Hughes, Mellahi, & Guermat, 2010).

Gezien de negatieve invloed van veel trainerswisselingen en de bovenstaande theorie is de volgende hypothese geformuleerd:

H2: Trainers die langer bij een bvo blijven presteren beter.

Gezien het feit dat er binnen dit onderzoek onderscheid wordt gemaakt tussen de hoofdtrainer en de assistent-trainer wordt de hypothese in twee delen gesplitst:

H2a: *Hoofdtrainers die langer bij een bvo blijven presteren beter.*

H2b: *Assistent-trainers die langer bij een bvo blijven presteren beter.*

2.2.3 Jeugdspelers

Een ander essentieel punt om succes te hebben als bvo, is het centraal stellen van de jeugdopleiding. Binnen dit onderzoek wordt er niet ingegaan op het financiële aspect van de bvo, maar het is wel belangrijk dat men weet wat voor type bedrijf de bvo is.

Zoals eerder genoemd kunnen HRM-afdelingen op verschillende manieren vrijgekomen plekken in de organisatie opvullen, zo ook vrijgekomen plekken binnen teams. Om te kijken hoe een HRM-afdeling de inflow van personeel het beste kan beheersen is het van belang om te weten in welke strategie een organisatie heeft. Er zijn drie verschillende typen organisaties te onderscheiden kijkend naar de strategie die een organisatie heeft, de defender, de prospector en de analyzer (Miles & Snow, 1984). De defender is een organisatie die een strategie heeft van low-cost producent. Dit bedrijf bevindt zich in een stabiele markt die een stabiele groei kan doormaken. De beste methode voor het rekruteren van personeel is het zelf opleiden ervan. Hierdoor is de werknemer volledig bekend met het product dat de organisatie aanbied. Een voorwaarde is dat de werknemer wel zijn hele carrière bij dezelfde organisatie blijft.

Een tweede strategie die een bedrijf kan hebben is die van de prospector. Hierbij probeert de organisatie nieuwe producten te ontwikkelen om zo nieuwe markten te creëren. Zo gauw de nieuwe markt is overspoeld met organisaties die zich in dezelfde markt gaan begeven met een low-cost strategie, trekt de prospector zich terug. Dit betekent voor de verschillende teams die binnen dit type organisatie werken, er snel veel nieuwe banen ontstaan en verdwijnen. Het verloop van het personeel is groot, omdat mensen binnen de organisatie het gevoel kunnen krijgen dat zij worden geblokkeerd in het maken van carrière. Omdat een prospector veel met korte termijnen werkt, en er veel verloop is van personeel is het belangrijk dat er voldoende talent wordt aangetrokken. Dit gebeurt intern, maar het overgrote deel van het personeel wordt van buitenaf aangetrokken. Men koopt dus talent.

De laatste strategie die een organisatie kan hanteren is een mix van beide eerder genoemde strategieën. Men is dan een analyzer. Dit betekent dat men zowel een low-cost strategie heeft, als een innovatieve strategie. Voor het HRM-beleid betekent dit dat er een mix is van beide bovengenoemde HRM-beleidsvoeringen. Er is een deel van het personeel dat voor langere tijd bij de organisatie actief blijft en er is een deel dat vrij vlot een andere baan zal vinden. Het aantrekken is ook een mix. Binnen een analyzer moet personeel worden opgeleid en worden aangekocht. Het centraal stellen van de jeugdopleiding en de gevonden literatuur heeft doen leiden tot de derde hypothese:

H3: *Het zelf opleiden van spelers heeft een positief effect op de prestaties van een bvo.*

2.2.4 Ervaring

Het laatste punt dat ter sprake komt om een succesvol voetbalteam te hebben, is het hebben van goede individuele spelers met veel kwaliteit ofwel expertise op een bepaald vlak. De expertise van individuen hebben namelijk invloed op de prestaties van een team (Baker, Côté, & Abernethy, 2003). Voor het vergaren van deze expertise is veel oefenen noodzaak. Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat men zich hierbij kan houden aan de 10-jaars regel wat ongeveer overeenkomt met de 10.000 uur regel (Helsen, Starkes, & Hodges, 1998). Voor een team is het niet alleen van belang dat de leden individueel ervaring opdoen, maar zij ook trainingsuren maken als team, zodat men teamspecifieke vaardigheden ontwikkeld (Baker, Cote, & Abernethy, 2003). Het is dus van belang voor zowel het individu als het team om veel trainingsuren (met elkaar) te maken, om tot betere prestaties te komen.

Het hebben van de juiste expertises in het team zoals uit bovenstaande theorie blijkt heeft geleid tot de laatste hypothese:

H4: Meer ervaring leidt tot betere prestaties.

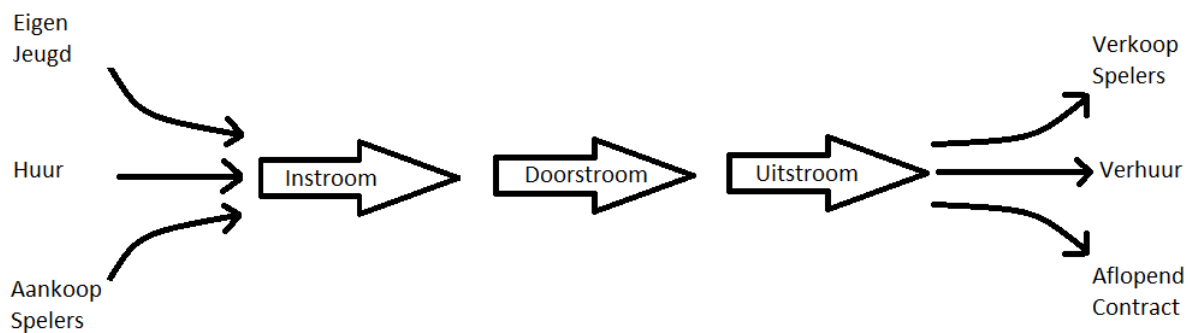
Binnen dit onderzoek zal onderscheid plaatsvinden tussen de ervaring die er binnen de totale selectie van het eerste team is en de ervaring die daadwerkelijk op het veld zal komen te staan. Daarom is deze hypothese in twee delen gesplitst:

H4a: Meer ervaring binnen de totale selectie leidt tot betere prestaties.

H4b: Meer ervaring bij de veldspelers leidt tot betere prestaties.

2.3 De personeelsstroom

Voor de prestatie van teams is het vormen ervan van groot belang. De leden die het team gaan vormen moeten verschillende expertises, attributen, mogelijkheden en ervaring hebben op het gebied van teamprocessen en presteren binnen een team (McClough & Rogelberg, 2003). Voor een organisatie is het belangrijk dat men in kaart heeft welke individuen er aangetrokken dienen te worden, hoe individuen zich ontwikkelen en welke de organisatie verlaten. Voor organisaties is het belangrijk om te weten wat de personeelsstroom is binnen deze organisaties. De personeelsstroom bestaat uit de in-, door- en uitstroom van individuen. Voor de bvo's staat de personeelsstroom in het volgende figuur weergegeven:



Figuur 2.2 Model dat de personeelsstroom van een eerste team van een BVO weergeeft.

Allereerst gaan we in op het aantrekken van de juiste arbeidskrachten, de instroom of de inflow genoemd. Twee redenen voor het uitstippelen van een aantrekkingsbeleid is, om er voor te zorgen dat er altijd voldoende talent binnen de organisatie is en er ontstaat een stabielere organisatie voor de langere termijn. Voordat een individu wordt aangetrokken dient een organisatie eerst in beeld te brengen aan welke criteria het individu moet voldoen. Verder moet er gekeken worden of er een klik is met de persoon en de cultuur van de organisatie. Tot slot moet er voldaan worden aan de eisen van bekwaamheid, toewijding, overeenstemming en moet de persoon kosten efficiënt zijn. Binnen een bedrijf is het van groot belang dat er specialisten zijn. Het aantrekken ervan moet gedaan worden aan de hand van de bovengenoemde criteria. Echter, het niet aanwezig hebben of zijn van het gewenste talent op de arbeidsmarkt leidt tot problemen. Deze zijn op te lossen door een aantal van de volgende maatregelen te treffen:

1. De gewenste specialisten van een ander bedrijf aantrekken.
2. De opleidingscentra laten weten welk aantal specialisten je de komende tijd nodig denkt te hebben, zodat zij aan deze aantallen kunnen voldoen.
3. Een eigen opleidingscentrum beginnen.
4. Een goed imago opbouwen zodat men goede mogelijkheden heeft om personeel aan te trekken.
5. Samenwerkingsverbanden aangaan met opleidingsplekken, waarbij het bedrijf de kunde levert om zo de gewenste mensen te krijgen.
6. Voortijdig jonge mensen betrekken bij je organisatie, zodat deze later voor de organisatie gaan werken.

Door het aantrekken of opleiden van bepaalde specifieke talenten kan een organisatie een eigen cultuur laten ontstaan (Beer et al., 1984). Voor een organisatie is het belangrijk te weten of de instroom van nieuw personeel intern kan worden opgelost (opleiden) of dat men personeel van buiten aan dient te trekken (kopen). Hier wordt later in dit onderzoek verder op ingegaan.

Verder is er de doorstroom of internal flow binnen een organisatie. Om voor een werknemer het maximale uit zijn of haar carrière te halen, is het van belang voor de werkgever om een aantal punten in acht te nemen en deze goed af te stemmen op de individuele werknemer.

Ten eerste moet de werknemer betrokkenheid tonen bij de organisatie. Dit ontstaat bijvoorbeeld als mensen zien dat zij zich op kunnen werken binnen de organisatie.

Vervolgens is het belangrijk dat er geen interne frictie plaats vindt tussen het feit dat een bedrijf te langzaam groeit, de werknemers persoonlijke ontwikkeling stagneert hierdoor, of dat het bedrijf te snel groeit, de werknemer kan de hoge verwachtingen niet aan.

Een werknemer moet ook gemotiveerd blijven. Het kan ontstaan dat als een werknemer te lang een bepaalde taak uit moet voeren, de motivatie van de werknemer daalt. Het is echter niet de bedoeling dat er telkens rotatie plaats vindt tussen de verschillende taken, omdat een werknemer natuurlijk ook de tijd moet krijgen om de taak te beheersen.

Een andere reden die er toe doet is het belang dat iedereen gelijkwaardig wordt behandeld. Bij een bedrijf waar grote verschillen ontstaan tussen de verschillende werknemers kan het zo zijn dat men via wetgeving deze ongelijkheid recht wil trekken.

Verder is het van belang dat men het kostenaspect in de gaten houdt. Een werknemer die een te korte tijd een bepaalde taak uitvoert, zal niet efficiënt kunnen werken omdat deze de taak nog niet beheerst. Verder is het opleiden van werknemers duur en zal het in de toekomst alleen maar duurder worden (Beer et al., 1984).

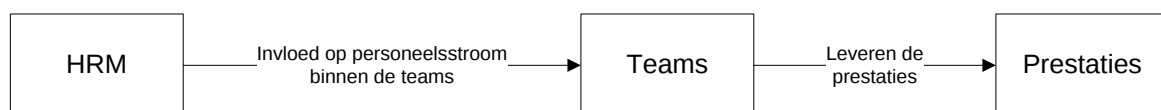
Tot slot is het van belang wat er gebeurt met de werknemers die de organisatie uitstromen, de outflow, en waarom deze werknemers uitstromen.

Mensen kunnen op een natuurlijke wijze de organisatie verlaten. Dit houdt in dat zij te oud zijn geworden om de taken uit te voeren. Een tweede reden om de organisatie te verlaten is het aan de slag gaan bij een andere organisatie. Tot slot is er nog de mogelijkheid dat de organisatie niet verder wil met de desbetreffende medewerker, omdat deze niet naar behoren functioneert of omdat er bezuinigd moet worden. Het is van belang om een goede balans te vinden tussen de rechten en behoeften van de medewerker en het reduceren van de kosten en het creëren van de gewenste capaciteit (Beer et al., 1984).

2.4 Onderzoeksmodel

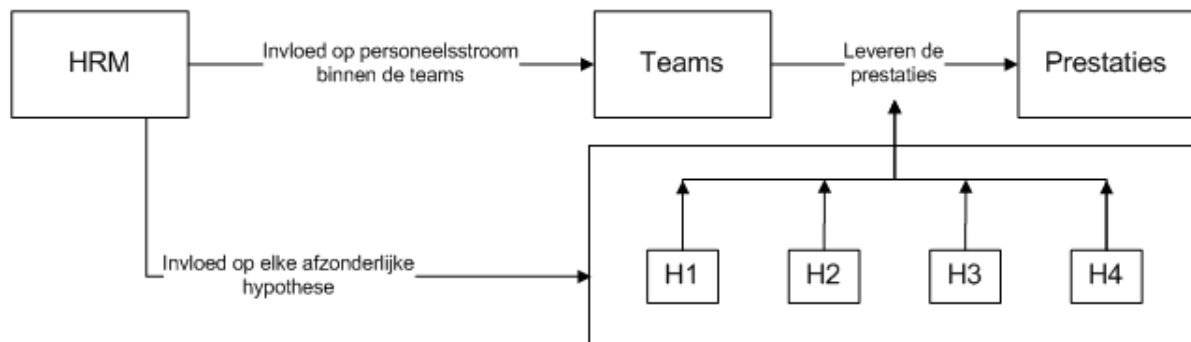
Zoals uit de behandelde theorie blijkt, kan goed HRM-beleid leiden tot betere prestaties van organisaties in het algemeen. Verder kunnen teams een positieve invloed hebben op de prestaties van organisaties.

De nadruk van dit onderzoek komt te liggen op de positieve invloed van teams op prestaties en welke invloed HRM heeft op het samenstellen van deze teams. Er wordt dus uitgegaan van de indirecte invloed van HRM op de prestaties van de verschillende bvo's door middel van de personeelsstroom die plaats vindt binnen de teams. Dit staat in het volgende schema weergegeven:



Figuur 2.3 De indirecte invloed van HRM op de prestaties door middel van de personeelsstroom van teams

De te toetsen hypothesen geven aan hoe de HRM-afdeling het beleid moet afstemmen, zodat de teams tot een optimale prestatie komen. Het onderzoeksmodel zoals het binnen dit onderzoek wordt gebruikt ziet er dan ook zo uit:



Figuur 2.4 Onderzoeksmodel

De hypothesen worden getoetst op basis van de geleverde prestaties van de teams uit het verleden. Hier heeft de HRM-afdeling geen invloed meer op. De metingen worden via de hypothesen uiteindelijk teruggekoppeld aan het HRM-beleid dat (on)bewust is gevoerd. Achteraf wordt dus bepaald wat de HRM-afdeling had moeten doen om de prestaties te maximaliseren, maar de hypothesen worden zoals reeds vermeld getoetst op basis van de relatie teams en prestaties.

Hoofdstuk 3: Methodologie

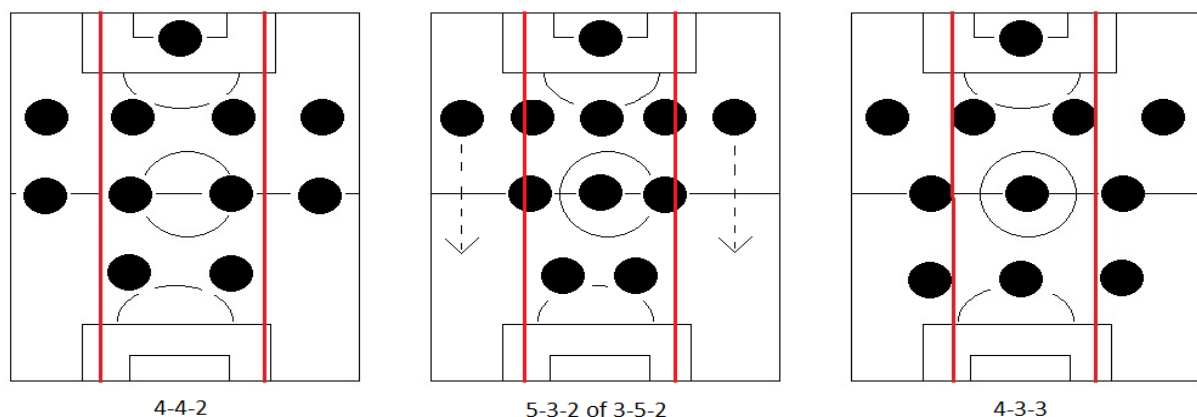
Aan de hand van de theorie zijn nu enkele hypothesen en een onderzoeksmodel gepresenteerd. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop de hypothesen worden getoetst en op welke wijze het onderzoeksmodel leidt tot de gevonden resultaten. Het toetsen van de hypothesen gebeurt door middel van het uitvoeren van analyses met behulp van een statistisch programma. Voordat deze analyses kunnen worden toegepast, dienen we in te gaan op enkele definities en worden de onafhankelijke en afhankelijke variabelen beschreven. Vervolgens wordt ingegaan op de wijze waarop alle data is verzameld. Tot slot wordt er ingegaan op welke statistische technieken er worden gebruikt in welk programma.

3.1 Definities

Voordat we ingaan op het toetsen van de hypothesen, dient uitgelegd te worden wat er met enkele essentiële begrippen precies bedoeld wordt. Om deze reden volgen er nu enkele definities.

Sleutelspelers:

Een speler wordt een sleutelspeler als hij in de as van het elftal speelt, zie figuur 3.1, en hij speelt 75 procent of meer van het totaal aantal minuten dat een speler op het veld kan staan. Waar een speler in de ene competitie sleutelspeler is, maar door bijvoorbeeld blessures in de daarop volgende competitie niet aan de voorwaarde van 75 procent, dan daalt het aantal sleutelspelers bij de doorstroom. Dit betekent niet dat er een uitstroom van een sleutelspeler plaatsvindt. Zo kan het ook zijn dat een speler die al een jaar bij de selectie zit en ineens aan de voorwaarde voldoet van sleutelspeler, dan valt deze onder de doorstroom en niet onder instroom.



Figuur 3.1 Overzicht van de drie basisspelssystemen in het voetbal

Trainers:

De waarden voor de trainers wordt bepaald door het gemiddeld aantal dagen per competitie dat een trainer in dienst van een bvo is. Komt het voor dat een trainer of assistent de bvo verlaat en binnen vijf jaar terug komt, dan begint de telling van het aantal dagen met de waarde die de trainer of assistent had bij de vorige uittreding bij de bvo.

De waarden van assistenten wordt bepaald door het gemiddeld aantal dagen per competitie dat een

assistent in dienst van een bvo is. Heeft een bvo meerdere assistenten, dan worden de gemiddelden van alle assistenten opgeteld en daarna gedeeld door het aantal assistenten dat in dienst van de bvo is.

Binnen de bvo's komt het voor dat personen binnen de staf van rol kunnen wisselen. Binnen dit onderzoek wordt het aantal dagen dat men in dienst is van de bvo gewoon met de verandering van rol meegenomen. Is een assistent bijvoorbeeld 200 dagen actief als assistent en wordt deze hierna hoofdtrainer, dan is deze persoon bij intreding als hoofdtrainer al 200 dagen actief binnen de bvo. Bij een verandering van rol binnen de staf wordt dus het gemiddeld aantal dienstdagen meegenomen.

Ervaring:

De ervaring van de totale selectie is niets anders dan de gemiddelde leeftijd van alle spelers. Dit gebeurt bij zowel de in-, door- als uitstroom.

De ervaring van de veldspelers wordt gemeten door de leeftijd van de spelers te vermenigvuldigen met het aantal minuten dat zij op het veld hebben gestaan, gedeeld door het totaal aantal minuten dat er gespeeld had kunnen worden.

Jeugdspelers:

Een speler is een jeugdspeler als deze ooit in één of meerdere jeugdelftallen van de bvo heeft gespeeld. Een buitenlandse speler die op vroege leeftijd naar de bvo wordt gehaald en in één van de jeugdelftallen actief is, krijgt het stempel jeugdspeler mee. Een speler die een aantal seizoenen actief is geweest bij een andere bvo, maar eerder in één van de jeugdelftallen van de desbetreffende bvo heeft gespeeld, krijgt bij de instroom het stempel jeugdspeler.

Prestaties:

De prestaties worden op twee manieren gemeten. Allereerst wordt er gekeken naar de punten. Hiermee wordt het gemiddeld aantal behaalde punten per wedstrijd bedoeld. De tweede manier is door te kijken naar de stand waar de bvo's aan het eind van de competitie staan. Staat de bvo eerste dan krijgt het 5 punten, staat de bvo tweede dan krijgt het 4 punten. Deze stappen gaan door tot en met de vijfde plaats.

Instroom:

Spelers die uit een jeugdelftal komen, worden aangekocht, transfervrij worden aangetrokken of terug komen van verhuur vallen onder het begrip instroom.

Doorstroom:

Spelers die binnen de selectie van het eerste team van een bvo blijven vallen onder het begrip doorstroom.

Uitstroom:

Spelers die worden verkocht, transfervrij vertrekken of worden verhuurd vanuit het eerste elftal of de jeugd van een bvo, vallen onder het begrip uitstroom.

3.2 Afhankelijke variabele

Zoals het onderzoeksmodel laat zien is er binnen dit onderzoek sprake van afhankelijke en onafhankelijke variabelen die een rol spelen bij het toetsen van de hypothesen. Allereerst volgt er een toelichting op de afhankelijke variabele.

De afhankelijk variabele is de prestatie. De prestaties zijn gebaseerd op de uitslagen die hebben plaatsgevonden in de Nederlandse Eredivisie. Hierbij wordt de eredivisie opgedeeld in twee helften waarbij de deling van de competitie plaatsvindt op 31 december. In totaal zijn er, 6 seizoenen maal 2 helften, 12 verschillende competities in het onderzoek opgenomen. Daarbij zijn de prestaties onderverdeeld in de totale stand na één competitie helft en het gemiddeld aantal behaalde punten per wedstrijd. Bij het aanwijzen van de plaatsen één tot en met vijf wordt er alleen uitgegaan van de bvo's die zijn opgenomen in het onderzoek.

Zoals in het bovenstaande staat beschreven komt de afhankelijke variabele er tijdens dit onderzoek als volgt uit te zien:

Afhankelijke variabele Y_i = Prestatie	
Waarden:	- Y_1 = Plaats op ranglijst (aantal punten)
	- Y_2 = Gem. aantal behaald punten (aantal punten)

Figuur 3.2 Overzicht van de afhankelijke variabele

3.3 Onafhankelijke variabele

De afhankelijke variabele is, zoals de naam al doet vermoeden, afhankelijk van de onafhankelijke variabele. De onafhankelijke variabele binnen dit onderzoek is het HRM-beleid van de verschillende bvo's in de vorm van de personeelsstroom. HRM-beleid bevat verschillende instrumenten zoals: selectie, training, waardering tonen, belonen, taakomschrijving en betrokkenheid. Kijkend naar de personeelsstroom, dan wordt met name gekeken naar het instrument selectie. De andere instrumenten zijn moeilijker te meten of de noodzakelijke informatie om de instrumenten te meten ontbreekt.

Iedere hypothese krijgt voor het toetsen ervan een eigen onafhankelijke variabele. Hypothese 1 krijgt x_1 als variabele die wordt uitgedrukt in het aantal aanwezige sleutelspelers binnen de selectie. De tweede hypothese gaat over de trainers. Deze worden gemeten in de variabele x_{2a} en x_{2b} en worden uitgedrukt in het aantal dagen dat de betreffende personen van de trainersstaf bij de bvo betrokken zijn. De a en b maken onderscheid tussen respectievelijk hoofdtrainer en assistent-trainer. De derde hypothese over de jeugdspelers wordt gemeten door middel van de variabele x_3 . De variabele wordt uitgedrukt in het aantal jeugdspelers die binnen het team actief zijn. De laatste hypothese gaat over de ervaring binnen het team. De meting vindt plaats door middel van de variabele x_{4a} en x_{4b} die wordt uitgedrukt in de leeftijd van de spelers in jaren. De a en b maken onderscheid tussen respectievelijk de gemiddelde leeftijd van de spelers van de totale selectie de gemiddelde leeftijd van de spelers die daadwerkelijk op het veld hebben gestaan.

In de onderstaande figuur staan de waarden van de variabelen schematisch weergegeven:

Onafhankelijke variabele x_i = HRM-beleid

Waarden:

x_1 = Aantal sleutelspelers

x_{2a} = Dienstverband van de hoofdtrainer

x_{2b} = Dienstverband van de assistenten

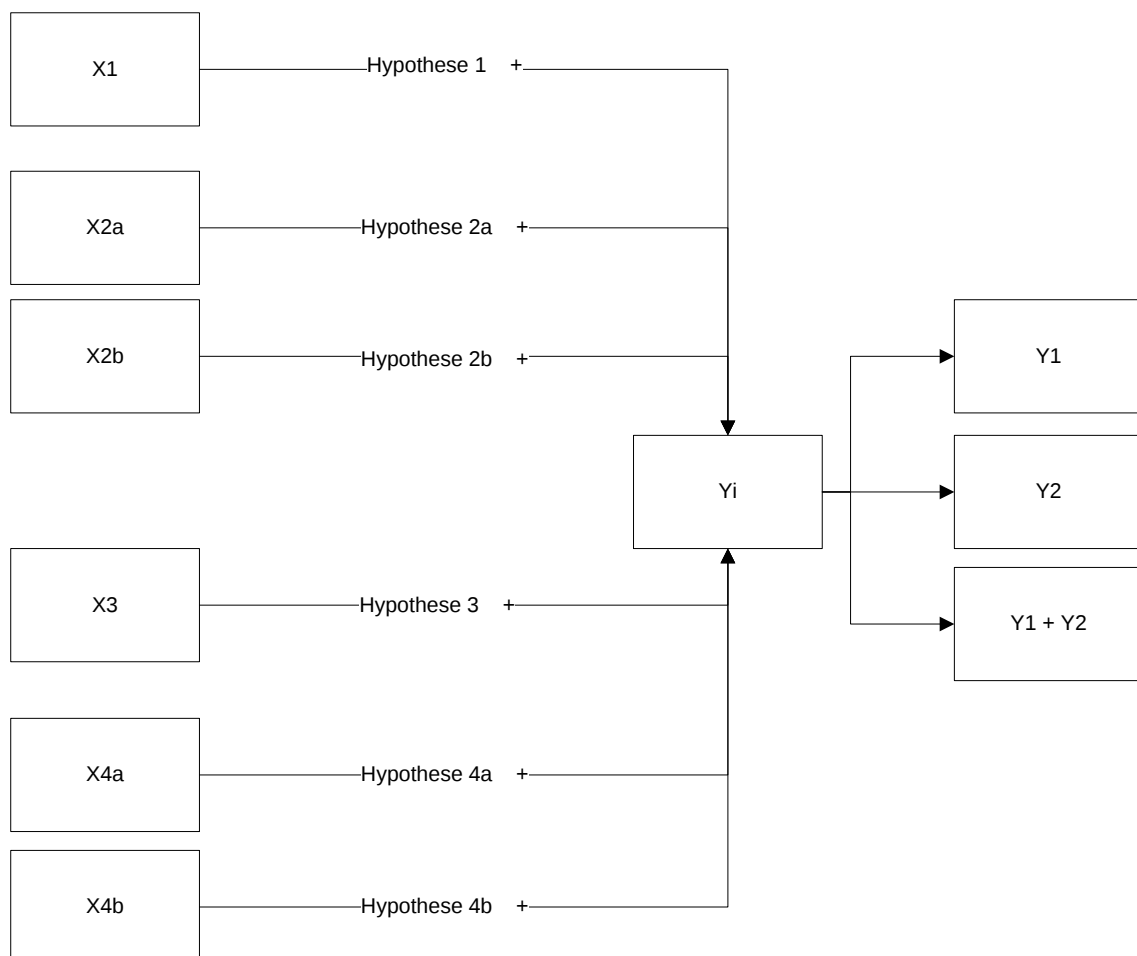
x_3 = Aantal jeugdspelers

x_{4a} = Ervaring van de totale selectie

x_{4b} = Ervaring van het team in het veld

Figuur 3.3 Overzicht van de onafhankelijke variabelen

De waarden van de variabelen, zoals deze nu beschreven staan in de figuren 3.2 en 3.3, worden elk afzonderlijk getoetst. Hiermee wordt bedoeld dat er per onafhankelijke variabele wordt gekeken welke invloed deze heeft op de afhankelijke. Het toetsingsmodel staat in het onderstaande figuur schematisch weergegeven:



Figuur 3.4 Toetsmodel van het onderzoek

3.4 Datacollectie

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de data van vijf verschillende bvo's uit de Nederlandse Eredivisie. Het betreft de bvo's: Ajax, AZ, Feyenoord, PSV en Fc Twente. De data die verzameld is van elke individuele speler is verzameld via de gegevens van één website (Transfermarkt, 2011). Deze gegevens waren nodig voor het toetsen van de hypothesen. Deze site is zeer gedetailleerd en bevat veel benodigde gegevens. Door het gebruik van één bron zijn de gegevens voor de verschillende teams gelijk, ook als er eventuele fouten in de gebruikte gegevens zitten. Om de hypothesen te toetsen zijn de volgende gegevens van elke speler per seizoen afzonderlijk verzameld: De leeftijd, het aantal speelminuten, de werkgever van het vorige seizoen, de huidige werkgever, de toekomstige werkgever, heeft de speler in een jeugdelftal van de bvo gespeeld en welke positie de speler heeft. Verder is het totaal aantal minuten dat er gespeeld is verzameld. Voor de trainers is er gekeken naar de duur van het dienstverband. Al deze gegevens zijn verzameld in een Excel document en met een aantal formules zijn daar de resultaten uitgekomen.

Verder waren natuurlijk ook de prestaties van de vijf bvo's nodig om over te gaan tot het toetsen van de hypothesen. Deze gegevens zijn op een andere website gevonden (Voetbal International, 2011). Ook in dit geval is er gebruik gemaakt van één website waarmee eventuele fouten voor elke bvo geldt. Deze gegevens zijn ook verwerkt in een Excel document en met enkele simpele formules krijgt men de resultaten. Het gebruik van een Excel document is aan te raden, omdat het makkelijk in te voeren is in het statistische programma dat gebruikt is voor dit onderzoek.

3.5 Statistische verwerking

De verwerking van de verzamelde data gebeurt in het programma Smartpls. Dit programma is uiterst geschikt om analyses te draaien voor data met kleinere N-waarden.

De resultaten worden gemeten in drie verschillende modellen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in de prestaties op basis van de ranglijst, op basis van het gemiddeld aantal punten en tenslotte op beide prestaties. Na de bouw van de modellen wordt eerst de PLS Algorithm uitgevoerd. Hieruit volgen de R^2 -waarden en de Beta's. Vervolgens wordt de Bootstrapping uitgevoerd. Dit gebeurt op basis van 60 metingen die 300 keer worden gemeten. Hieruit volgen de T-values. Op basis van de gegevens die uit de bovenstaande metingen volgen worden de resultaten gepresenteerd.

3.6 Verwachtingen

Op basis van de gevonden theorie en de gestelde hypothese zijn er een aantal verwachtingen over de uitkomsten van de analyses. Zoals uit figuur 3.4 blijkt staat achter elke hypothese een plusje, wijzend op de positieve invloed van de afhankelijke variabele op de onafhankelijke. De hypothesen hebben naar verwachting allen een positieve bijdrage aan de sportieve prestaties van de verschillende bvo's. Later in het onderzoek zullen de verwachtingen worden vergeleken met de resultaten. Dit zal per hypothese plaatsvinden.

Hoofdstuk 4: Resultaten

Dit hoofdstuk bevat de resultaten die zijn gevonden na het gebruik van Smartpls (bijlage 3 t/m 8). Deze staan samengevat in een tabel 4.1. Vervolgens wordt uitleg gegeven over de gevonden waarden en welke invloed deze hebben op de geformuleerde hypothesen.

4.1 Gevonden waarden

Na het analyseren van de gevonden data in Smartpls, zijn de waarden gevonden die in de volgende tabel staan:

Tabel 4.1 Gevonden waarden na het uitvoeren van de analyse

		Onafhankelijke variabele Yi					
		Prestatie Ranglijst		Prestatie Punten		Prestatie Ranglijst + Punten	
		Beta	t-waarde	Beta	t-waarde	Beta	t-waarde
X1	Sleutelspelers Instroom	0,011	0,105	0,023	0,161	0,018	0,181
	Sleutelspelers Doorstroom	0,136	1,096	0,118	0,745	0,132	1,074
	Sleutelspelers Uitstroom	0,010	0,112	0,125	0,708	0,071	0,705
X2a	Hoofdtrainer	-0,149	1,319	-0,062	0,489	-0,109	1,188
X2b	Assistent-trainer	-0,300	2,009*	-0,341	2,048*	-0,334	2,045*
X3	Jeugdspelers Instroom	-0,251	1,760	-0,429	2,303*	-0,355	2,202*
	Jeugdspelers Doorstroom	-0,533	2,957*	-0,447	2,530*	-0,508	2,674*
	Jeugdspelers Uitstroom	0,042	0,379	0,227	1,467	0,168	1,139
X4a	Ervaring Selectie Instroom	0,175	0,632	0,058	0,160	0,121	0,368
	Ervaring Selectie Doorstroom	-0,382	2,256*	-0,220	1,184	-0,311	2,042*
	Ervaring Selectie Uitstroom	-0,064	0,424	-0,022	0,111	-0,044	0,232
X4b	Ervaring Veldspelers Instroom	0,091	0,268	0,124	0,323	0,122	0,292
	Ervaring Veldspelers Doorstroom	0,087	0,634	0,024	0,134	0,057	0,502
	Ervaring Veldspelers Uitstroom	0,005	0,038	-0,077	0,387	-0,038	0,218
	R-Kwadraat	0,286		0,304		0,299	

Als variabelen een t-waarde hebben die boven de 1.96 liggen, dan zijn deze significant bij een p-waarde <0.05. Met andere woorden, zij hebben invloed op de prestaties van de verschillende bvo's zonder dat dit op toeval is berust. In de tabel zijn deze vet gearceerd. De mate van invloed wordt bepaald door de Beta van de variabele.

De waarde van de Beta heeft een bereik van -1 tot 1, waarbij een negatieve waarde wijst op een

negatief verband tussen de variabelen en vice versa. Daar komt bij dat een grotere Beta een grotere invloed heeft op de afhankelijke variabele prestatie.

Heeft het model R^2 -waarden die lopen van $0.02 < 0.15$, dan wijst dit op een zwak model. Liggen de waarden tussen $0.15 < 0.35$, dan wijst dit op een gemiddeld model. Komen de waarden boven de 0.35 uit, dan is het een sterk model.

4.2 Uitleg van de waarden

De R^2 -waarden die binnen dit model zijn gevonden, wijzen op een gemiddeld tot sterk model. Er kunnen dus conclusies worden getrokken uit de gegevens die zijn gevonden.

Allereerst kijkend naar de sleutelspelers, dan laten de waarden zien dat er niets te vertellen valt over de invloed van de sleutelspelers op de prestaties van de bvo's. Om deze reden wordt hier niet verder op ingegaan.

Vervolgens is te zien (figuur 4.1) wat de invloed van de trainers is op de prestaties van de verschillende prestaties. Uit deze waarden valt op te maken, dat de trainers geen invloed hebben op de prestaties van de verschillende bvo's.

De assistenten hebben daarentegen wel degelijk invloed. Volgens de gevonden waarden is het voor een bvo goed, om niet te lang met dezelfde assistenten te blijven werken. De $\beta = -0.30$, -0.34 en -0.33 wijzen namelijk op een negatief verband. Zonder te spreken over de invloed van de assistenten op de prestaties, laat het model zien dat het een beheersbare factor is binnen de bvo voor de afdeling HRM.

De derde hypothese gaat over het opleiden van eigen spelers ofwel jeugdspelers. Volgens de gevonden waarden hebben zij invloed op de prestaties van de bvo. Bij de in- en doorstroom laten zij een negatieve correlatie zien ten aanzien van de prestaties. De β 's die gevonden zijn voor de instroom van jeugdspelers hebben de waarden: -0.429 en -0.355 . Verder hebben de β 's voor de doorstroming van jeugdspelers de volgende waarden: -0.533 , -0.447 en -0.508 . Ook de personeelsstroom van de jeugdspelers is een beheersbare factor voor de afdeling HRM.

Tot slot wordt er gekeken naar de ervaring van spelers. De gevonden waarden voor de ervaring van de veldspelers laat zien dat hier geen conclusies uit kunnen worden getrokken.

Er kunnen echter wel conclusies worden getrokken uit de gevonden waarden voor de selectie in zijn geheel. De doorstroom van ervaren spelers heeft namelijk invloed op de prestaties. De $\beta = -0.382$ en -0.311 . Dit wijst op een negatief verband. Het is voor een HRM-afdeling van belang omdat deze stroom een duidelijke invloed heeft op de prestaties en het een beïnvloedbare factor is binnen een bvo.

Alle waarden zijn per hypothese behandeld en uit het bovenstaande blijkt dat er door HRM-beleid invloed kan worden uitgeoefend op de prestaties van de bvo. Zij verklaren voor ongeveer 30 procent de behaalde prestaties. De beheersbare factoren voor de personeelsstroom bevatten de aanstelling van de assistenten, de in- en doorstroom van jeugdspelers en ervaring die er binnen de selectie als geheel doorstroomt.

Hoofdstuk 5: Conclusie

Zoals in dit onderzoek te lezen is, is er veel theorie gevonden waarin verwezen wordt naar het krijgen en behouden van een team dat optimaal presteert. Hierbij zijn enkele hypothesen geformuleerd die nu vergeleken kunnen worden met de resultaten die zijn gevonden in het vorige hoofdstuk. Dit zal worden beschreven in het komende en afsluitende hoofdstuk. Verder zal er in de discussie in worden gegaan op de sterke en zwakke punten van dit onderzoek. Hierin zullen alle aspecten waar twijfel over kan bestaan worden behandeld.

5.1 Bevindingen

De vier gestelde hypothesen zijn nu getoetst. Nu worden de gevonden resultaten vergeleken met de theorie en de verwachtingen die zijn geformuleerd, voordat de analyses zijn gedraaid. Op elke hypothese wordt nu afzonderlijk ingegaan, zodat er uiteindelijk een antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag.

Hypothese 1: Het behouden van sleutelspelers heeft een positief effect op de prestaties van de bvo.

Uit de opgestelde modellen speelt de variabele sleutelspelers geen enkele rol. Uit dit gegeven kan worden afgeleid dat de personeelsstroom betreffende de sleutelspelers geen invloed heeft op de prestaties van de verschillende bvo's. Het maakt geen verschil of de spelers die in de as van het veld spelen worden aangetrokken, voor de bvo behouden blijven of dat ze vertrekken. Gezien de gevonden theorie was de verwachting dat de invloed van sleutelspelers een positieve effect zou hebben op de te leveren prestaties. Uit de gevonden waarden blijkt dat de invloed van sleutelspelers niet te verklaren is en berust op toeval. Hierdoor wordt de bovenstaande hypothese verworpen.

Hypothese 2a: Hoofdtrainers die langer bij een bvo blijven presteren beter.

De tweede hypothese (versie a) die onderzocht is, heeft betrekking op de trainers. De gevonden waarden laten zien dat de duur van het verblijf van een hoofdtrainer geen invloed heeft op de prestaties van een bvo. De verwachtingen die er vooraf waren op basis van de gevonden theorie, leidden tot een positieve effect op de prestaties naarmate de hoofdtrainer langer zou blijven. Doordat de gevonden waarden niets zeggen over de invloed van de hoofdtrainer op de prestaties, dient hypothese 2a te worden verworpen.

Hypothese 2b: Assistent-trainers die langer bij een bvo blijven presteren beter.

Uit de resultaten komt naar voren dat de variabele assistenten invloed heeft op de prestaties. Er is sprake van een beïnvloedbaarheid op de prestaties van de bvo vanuit de bvo zelf. De resultaten laten

zien dat het regelmatig wisselen van assistenten nodig is voor betere prestaties. Dit gaat in tegen de gevonden theorie en de daarmee verkregen verwachtingen. De theorie stelt echter dat een assistent-trainer pas na een bepaalde tijd invloed kan hebben op het team en daarmee de prestaties ervan. Door deze tegenstrijdigheid dient de hypothese verworpen te worden.

Hypothese 3: Het zelf opleiden van spelers heeft een positief effect op de prestaties van een bvo.

De derde hypothese gaat over het opleiden van spelers. Deze hypothese kent twee variabelen die door de bvo controleerbare invloed hebben op de prestaties. Het betreft de in- en doorstroom van jeugdspelers. Volgens de resultaten is het in beide gevallen beter, zo weinig mogelijk jeugdspelers te hebben. De theorie zegt dat deze manier van personeelswerving het beste aanslaat bij organisaties die zich laat typeren als een prospector. De markt die zich betaald profvoetbal noemt is een dynamische markt, waarbij veel verloop van personeel plaatsvindt. De beste manier van werven in zo'n markt is talent kopen. Dit gaat in tegen de geformuleerde verwachtingen. Hieruit kan dus worden opgemaakt dat de hypothese zoals deze gesteld is kan worden verworpen.

H4a: Meer ervaring binnen de totale selectie leidt tot betere prestaties.

De resultaten laten zien dat de ervaring van de totale selectie invloed heeft op de prestaties. Om specifieker te zijn betreft het de doorstroom van de totale selectie. Volgens de literatuur zou een doorstroming van meer ervaring moeten leiden tot betere resultaten. Dit blijkt echter niet het geval. De uitkomsten van de statistische analyse laten zien dat het gaat om een negatieve invloed op de prestaties. Een bvo doet er goed aan om niet met te veel oude spelers door te gaan. De hypothese kan worden verworpen.

H4b: Meer ervaring bij de veldspelers leidt tot betere prestaties.

De laatst onderzochte hypothese gaat over de ervaring van de veldspelers. De resultaten laten zien dat de ervaring op het veld geen invloed heeft op de prestaties van de bvo. Dit lag niet in de lijn der verwachting, gezien de gevonden literatuur. Doordat de gevonden waarden niets over het effect van de ervaring van de veldspelers zegt, dient de hypothese te worden verworpen.

Alle vier bovenstaande hypothesen zijn getoetst. Nu wordt er ingegaan op de hoofdvraag die aan het begin van het onderzoek is gesteld. De modellen die zijn behandeld hebben allen R^2 -waarden die rond de 0.300 liggen. Dit betekent dat 30 procent van de behaalde prestaties te verklaren zijn middels een beïnvloedbare personeelsstroom aan de hand van de behandelde variabelen. Er is een beleid uit te zetten, waarmee een bvo voor 30 procent invloed heeft op de prestaties die worden behaald. Volgens het onderzoek worden de prestatie geoptimaliseerd door rekening te houden met de volgende facetten. De leeftijd van de spelers die doorstromen moet niet te hoog zijn, er moeten niet te veel jeugdspelers in- en doorstromen en ten slotte moet de bvo regelmatig wisselen van assistent-trainers. Het is aan de bvo's hier mee aan de gang te gaan.

Dat er verschillen bestaan tussen de behaalde prestaties van de verschillende bvo's is duidelijk.

Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat bvo's verschillen hebben in het HRM-beleid dat door elke bvo gevoerd wordt. Zoals beschreven onderscheiden de bvo's zich op de behandelde variabelen. Een vraag die echter onbeantwoord blijft binnen dit onderzoek, is of de bvo's bewust een ander HRM-beleid hebben gevoerd of dat het op toeval berust.

5.2 Discussie

De uiteindelijke conclusie van het onderzoek heeft geleid tot een positief antwoord op de hoofdvraag. Het verschil in prestatie tussen de verschillende bvo's is hiermee voor 30 procent bepaald. De overige 70 procent die nodig zijn om te komen tot de prestaties zijn dus niet verklaard. Het hebben van een duidelijke personeelsstroom hoeft geen garantie te zijn voor goede prestaties.

Een reden voor het verwerpen van hypothese 1 kan het gevolg zijn van de omschrijving van het begrip. De sleutelspelers worden binnen dit onderzoek beschreven als spelers die in de as van het veld spelen. Daarnaast moeten zij 75 procent van de totaal te spelen tijd meedoen. Door omstandigheden kan het zijn dat spelers met uitzonderlijk kwaliteiten niet aan de tweede norm voldoen. Het kan zijn dat de speler fysiek niet in staat is om 75 procent van alle tijd te spelen, maar in de wedstrijden tegen zwaardere tegenstanders kan deze zijn stempel wel op wedstrijden drukken. De prestaties zijn dan goed, het betreft een belangrijke speler binnen het team, maar komt in dit onderzoek niet naar voren als sleutelspeler. Hier is binnen het onderzoek geen rekening gehouden.

Hypothese 2 is verworpen door het feit dat de resultaten laten zien dat het voor teams beter is, niet te lang met dezelfde assistenten samen te werken. Volgens de theorie en de verwachtingen zou een langer verblijf van de assistenten een positieve bijdrage moeten leveren aan de prestaties. Wat binnen dit onderzoek onduidelijk blijft is de bijdrage van de assistenten aan de totale prestatie. Het kan zijn dat de rol van de assistenten beperkt blijft tot het geven van individuele aanwijzingen tot het geven van complete veldtrainingen. Het probleem hierbij is dat deze bijdrage ook moeilijk te meten is. Om echt een duidelijk beeld te krijgen van de invloed van de assistenten zal dit laatste feit eerst onderzocht moeten worden.

Ook hypothese 3 wordt binnen dit onderzoek verworpen. De jeugdspelers worden binnen dit onderzoek beschreven als spelers die uit één van jeugdelftallen van de bvo's komen. Uit de resultaten blijkt dat het onverstandig is om met veel jeugdspelers in de selectie te werken en dat het goed is om talent voor de organisatie te kopen. Gegeven het feit dat er veel verloop van personeel plaatsvindt middels de hoeveel transfers die er elk seizoen plaatsvinden, is de conclusie te trekken dat de betaald voetbal markt een dynamische is. Het probleem van het aantrekken van goed personeel kan uiteraard de financiële positie van de bvo zijn. Mede door dit laatste feit is het voor de bvo's van belang dat de jeugdopleidingen van een goede kwaliteit is. De kwaliteit van de opleiding wordt echter binnen het onderzoek niet meegenomen. Mocht de jeugdopleiding bij de onderzochte bvo's verbeterd worden dan kan het zijn dat de negatieve invloed van jeugdspelers omslaat naar een positieve. Een gevolg daarvan is dat de bvo minder afhankelijk is van de financiële positie.

De vierde hypothese ging over de ervaring van de spelers. De ervaring van spelers wordt binnen dit onderzoek gemeten door middel van de leeftijd. Er wordt uitgegaan waarbij een hogere leeftijd meer ervaring met zich meebrengt en daarmee betere prestaties. Er wordt echter geen rekening gehouden met het feit dat de top van kunnen bij een mens gemiddeld tussen de 27 en 29 jaar ligt. Iemand van 35 jaar oud is daarmee al een tijdje op zijn retour. Hier wordt binnen dit onderzoek geen rekening gehouden.

Een ander argument zou kunnen zijn, dat er binnen dit onderzoek geen rekening is gehouden met de ervaring die spelers opdoen in Europese wedstrijden. Het zou kunnen zijn jongere spelers die meer “Europese ervaring” hebben beter presteren dan spelers die ouder zijn, maar minder of geen “Europese ervaring” hebben. Het feit dat dit achterwege is gelaten, zit in de hoeveelheid werk die het met zich mee zou brengen, om nog een extra factor meetbaar te maken voor dit onderzoek.

Ondanks alle kanttekeningen die geplaatst kunnen worden bij dit onderzoek moet men niet blijven steken bij allemaal misten en maren. Natuurlijk is er 70 procent van het totaal niet bekend, maar er is een verklaringsfactor van 30 procent. Dit onderzoek moet een houvast zijn voor de bvo's in Nederland. Er is met goed beleid wel degelijk invloed uit te oefenen op de prestaties. Het advies dat dit onderzoek naar voren wil schuiven is dat de bvo's het transferbeleid van de afgelopen jaren eens onder de loep nemen en hun gegevens gaan vergelijken met de uitkomsten van dit onderzoek. Wellicht krijgt men de bevestiging dat men op de goede weg is of ziet men in dat men totaal verkeerd bezig is. Het grote voordeel van dit onderzoek is, dat het financiële aspecten buiten beschouwing laat en het daarmee voor elke bvo toepasbaar is. Bvo's die nu gaan zeggen dat er niet tegen het grote geld op valt te boksen, moeten eens goed nadenken en slim om gaan met de personeelsstroom. Voor een bachelor opdracht is het te veel werk om de andere 70 procent te verklaren, maar er gloort hoop voor elke bvo in Nederland. De facetten voor een maximale prestatie zijn voorhanden en wellicht is er over een paar jaar wel een waar volksfeest mogelijk in elke stad waar een Eredivisie club voetbalt.

Bibliografie

- Ancona, B. K. (2002). The Comparative Advantage of X-Teams. *Mit Sloan Management Review*, 43(3), 33-39.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Baker, J., Côté, J., & Abernethy, B. (2003). Sport-Specific Practice and the Development of Expert Decision-Making in Team Ball Sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15, 12-25.
- Battle, R., Bull, A., Hawkings, M., Hearne, S., Parkes, R., & Thorpe, A. (2011, februari). Football Money League. *The untouchables*. Manchester, Engeland: Deloitte.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D., & Walton, R. E. (1984). Managing Human Assets. In M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Mills, & R. E. Walton, *Managing Human Assets* (pp. 73-92). New York: The Free Press.
- Bell, S. T. (2007). Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595-615.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performace: lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- Delany, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Geust, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The Internatioanl Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *Britisch Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). TEAMS IN ORGANIZATIONS: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Helsen, W. F., Starkes, J. L., & Hodges, N. J. (1998). Team Sports and the Theory of Deliberate Practice. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 20(1), 12-34.

- Hoehn, T., & Szymanski, S. (1999). European football. The structure of leagues and revenue sharing. *Economic Policy*, 28, 204-240.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1986). Path-Goal Theory of Leadership. In J. M. Pennings, *Decision making An Organizational Behavior Approach* (pp. 23-34). Princeton: Markus Wiener Publishers.
- Hughes, M., Hughes, P., Mellahi, K., & Guermat, C. (2010). Short-term versus Long-term Impact of Managers: Evidence from the Football Industry. *British Journal of Management*, 21(2), 571-589.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111-120.
- Katzenback, J. R., & Smith, D. K. (1993). The wisdom of teams. In J. R. Katzenback, & D. K. Smith, *The wisdom of teams* (pp. 15-19). New York: HarperBusiness.
- McClough, A. C., & Rogelberg, S. G. (2003). Selection in teams: An exploration of the Teamwork Knowledge, Skills, and Ability Test. *International Journal of selection and assesment*, 11(1), 56-66.
- Michels, R. (2000). Teambuilding als route naar succes. In R. Michels, *Teambuilding als route naar succes* (pp. 20-35). Leeuwarden: Uitgeverij Eisma bv.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickel, S. (1997). Impact of people management practices on business performance. In M. G. Patterson, *Issues in people management* (pp. 1-28). Londen: Institute of Personnel and Development.
- Transfermarkt. (2011, Oktober 21). *Transfermarkt*. Opgehaald van Transfermarkt: http://www.transfermarkt.de/de/ajax-amsterdam/transfers/verein_610_2005.html
- Voetbal International. (2011, Oktober 15). *Voetbal International - Eredivisie*. Opgehaald van Voetbal International: <http://www.vi.nl/Competities/Competitie/Eredivisie-200506.htm?viewid=53>
- Zacarro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.

Bijlage

Bijlage 1.

Reflectie

In dit reflectie verslag moet ik een kritische reflectie plegen op mijn professioneel handelen. Laat ik daarom bij deze maar eens van wal steken.

Ik zit midden in de nacht deze reflectie te schrijven en besef me opeens dat ik al ruim vijf uur te laat ben met het inleveren van mijn bachelor opdracht. Hoewel mij dit ontzettend steekt, mag ik over die vijf uur nou ook weer niet mopperen. Ik had dit verslag namelijk al twee jaar geleden af moeten hebben.

Dit was althans de planning toen ik begon met deze opdracht. Ik kreeg de opdracht aangereikt na een lange zoektocht naar een bacheloropdracht. Het bleek dat een oude bekende van mij nog wel enkele onderzoeksopdrachten klaar had liggen. Eén van deze opdrachten bleek te gaan over HRM in betaald voetbal organisaties. Tijdens het eerste gesprek kon ik mijn enthousiasme niet onder stoelen of banken steken en volgens mij maakte ik Martijn enthousiast met mijn enthousiasme. Na een tijdje te hebben gekletst over hoe en wat kon ik thuis aan de slag met de opdracht. Allebei waren we tevreden, want ik had mijn opdracht en Martijn had een student die onderzoek wou doen naar het onderwerp voetbal.

Het thuiswerken bleek voor mij echter een groot struikelblok. Als ik geen druk van iets of iemand voel dan gaat er bij mij geen lichtje branden van: Heej, doe eens wat. Dit is natuurlijk een kwalijke zaak en wellicht de grote oorzaak van het feit dat ik ruim twee jaar na dato deze reflectie aan het typen ben. Maar afijn, terug naar het proces zoals ik het ervaren heb en kijkend naar wat ik denk dat ik geleerd heb.

Na een moeizaam begin met de verkeerde instelling en met als resultaat helemaal niets, kreeg ik na een week of vier een mail van Martijn met de vraag of ik een update wilde geven van de stand van zaken. Ik heb toen verteld dat ik het moeilijk vond om een begin te maken en niet goed wist wat ik moest doen. Ik kreeg een kleine opdracht mee die ik toen heb vervuld. Toen kwam bij mij eigenlijk al een beetje het besef dat het wel een lange zit kon worden met zo'n instelling en eigenlijk ook zo weinig kennis van zaken. Ik had daarvoor namelijk nog nooit alleen een opdracht gemaakt van zo'n grote omvang.

Het bleef in het begin maar een beetje aanmodderen en tijdens de gesprekken met Martijn was het vaak gezellig en werd er veel op papier gezet met allerlei schema's hoe ik het aan moest pakken. Op de een of andere manier leek de uitleg duidelijk, maar de uitvoering kwam bij mij maar niet van de grond. Het proces van de ontwikkeling van de leerling liep op dat moment niet lekker. Dit heeft van mijn kant lang zo doorgemodderd en in de tussentijd had ik een ander minor opgepakt die al mijn aandacht kreeg, waardoor de opdracht een beetje op het tweede plan raakte.

Na het afronden van de minor, bleek bijna een jaar verstreken te zijn sinds de start van de bachelor opdracht. Ik dacht na het afronden van de minor wel even de bachelor opdracht af te maken, maar ik verviel in oude patronen. Geen druk van mensen, nou moet ik zeggen dat ik me niet snel onder druk laat zetten, of mensen die op de één of andere manier een snaar bij mij konden raken waardoor ik de spirit kreeg om dag en nacht aan de bachelor opdracht te werken. In de tussentijd wel plannings voor mezelf gemaakt, maar plannen is één en deze vervolgens uitvoeren is toch iets anders. Doordat

het zolang duurde zakte mij de moed ook wel een beetje in de schoenen om nog verder aan de opdracht te werken. En warempel: een sneeuwbaaleffect van negativisme wat niet bijdraagt aan het presteren. Dit alles heeft lang doorgewerkt waardoor er niet echt verbetering zat in het maken van de opdracht.

Kijkend naar de opbouw van het verslag lag voor mij het pijn punt meteen aan het begin. Een aanleiding is nog wel te verzinnen, maar het verwerken van literatuur is voor mij een groot struikelblok (geweest). Omdat dit (te) lang duurde mocht ik alvast bezig gaan met het verzamelen van data. Dit kostte veel tijd, ik heb ook veel gegevens verzameld waar ik uiteindelijk niets aan had, maar ik kon er iets mee. Ik zag dat ik vooruitgang boekte en ik kon hier rustig acht uur per dag voor zitten.

Mijn opdracht liep denk ik al ruim anderhalf jaar, toen Martijn op de proppen kwam met de tweede begeleider: Jasper Veldman. Ik denk dat dit voor alle partijen het beste was, want ik denk dat niet alleen bij mij de moed wel eens in de schoenen is gezakt. Na kennis te hebben gemaakt en bijgepraat te zijn over de gang van zaken, ging bij mij de neus weer langzaam de goede kant op.

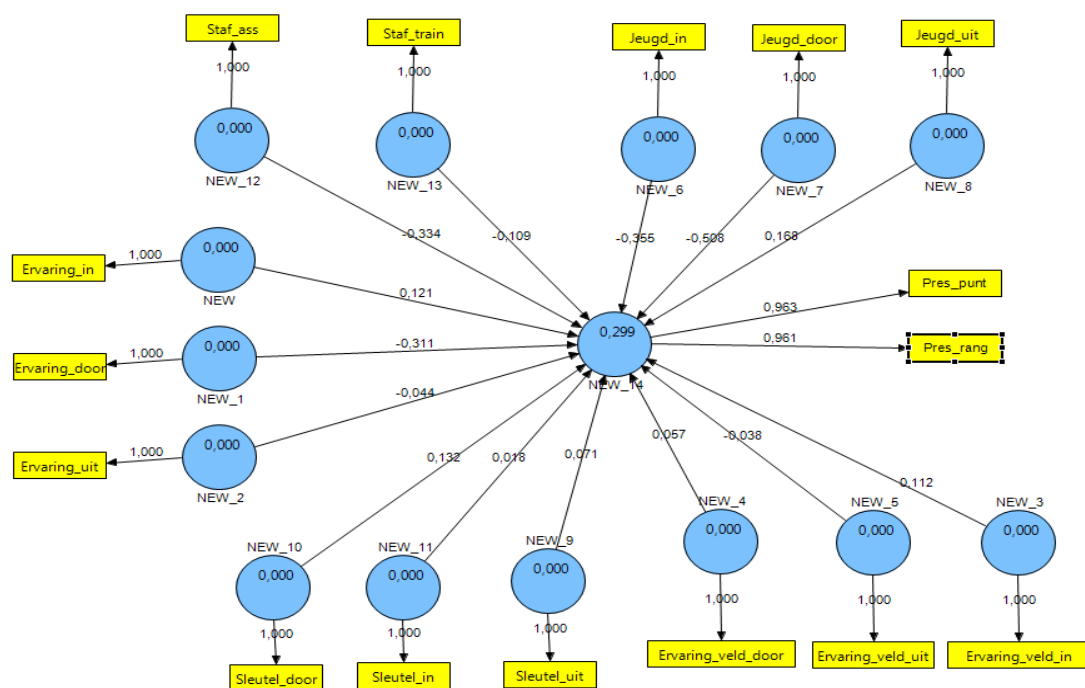
Bij mij kwam het besef een beetje terug dat ik de opdracht af moest maken, dat ik zelf ook initiatief moest nemen als ik tegen moeilijke dingen aanliep en dat ik ook op moest schieten i.v.m. de langstudeerdersboete.

Al met al heeft het nog lang geduurd, maar dit is het uiteindelijke resultaat dat er gekomen is. Ik schaamde me best door tegen anderen te zeggen dat ik zolang over de bachelor opdracht heb gedaan. Ik moet mezelf alleen voor de kop slaan dat het zo lang heeft geduurd, omdat ik de hele tijd aan het stuur zat tijdens de opdracht. Het vanuit jezelf aan de gang gaan moet echt beter bij mij. Het maken van een planning en je daar dan ook aan houden scheelt je veel kopzorgen. Het zijn allemaal dingen waar ik in de toekomst aan zal moeten werken. Mijn reflectie wil ik hiermee dan ook afsluiten waarmee dit mijn verslag is en nu ik erover nadenk ben ik best trots op het resultaat.

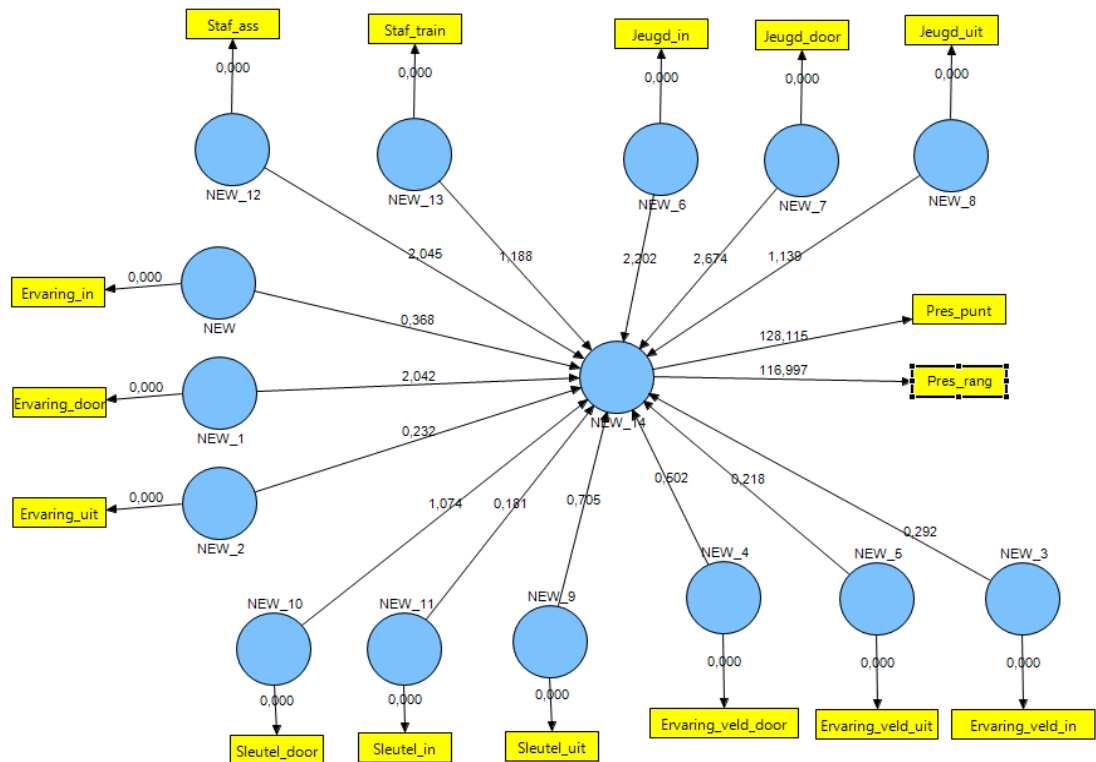
Bijlage 2.



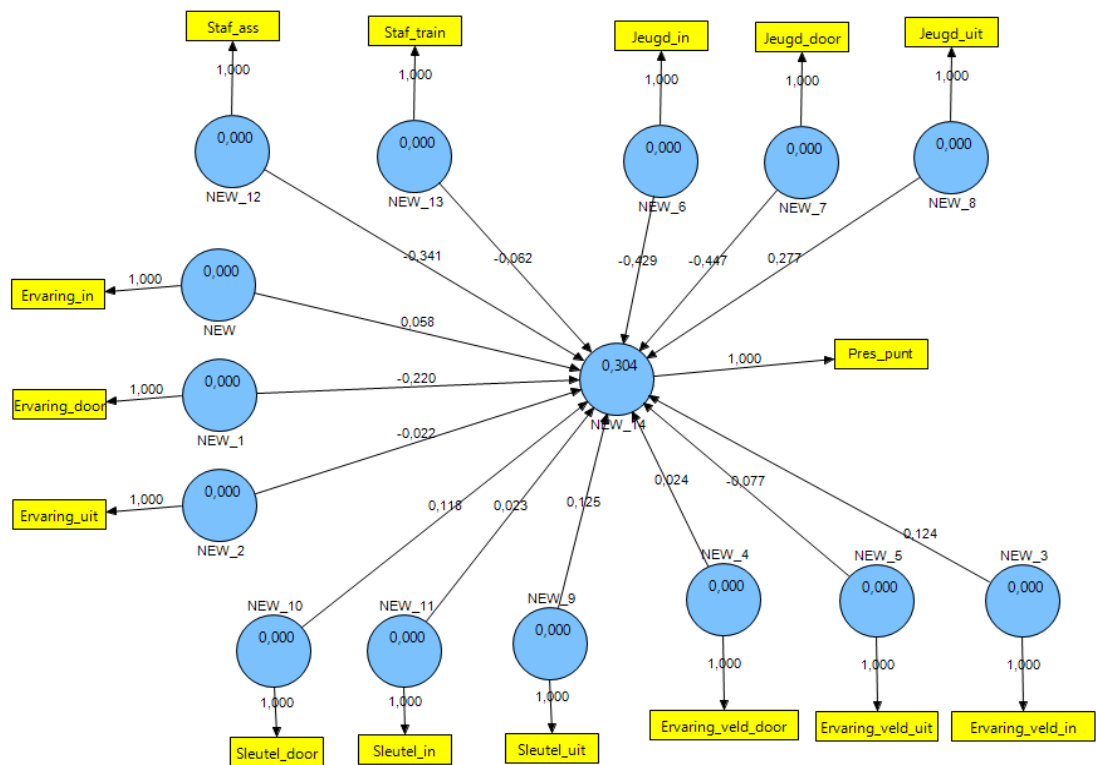
Bijlage 3.



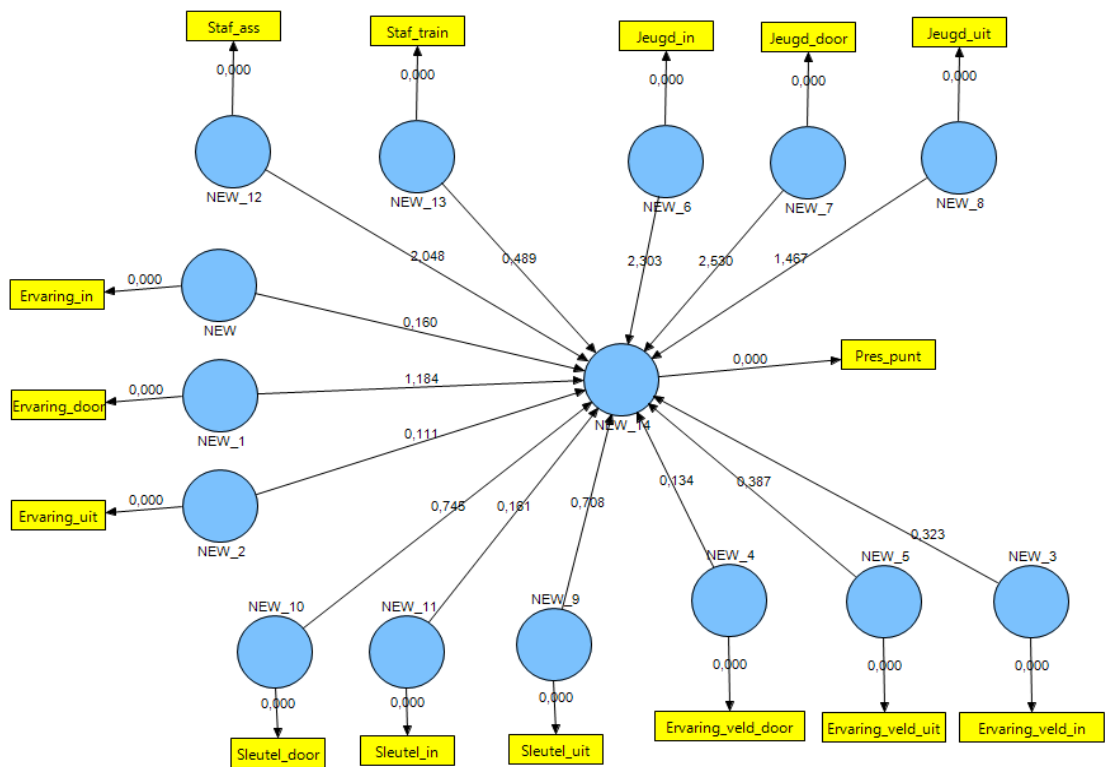
Bijlage 4.



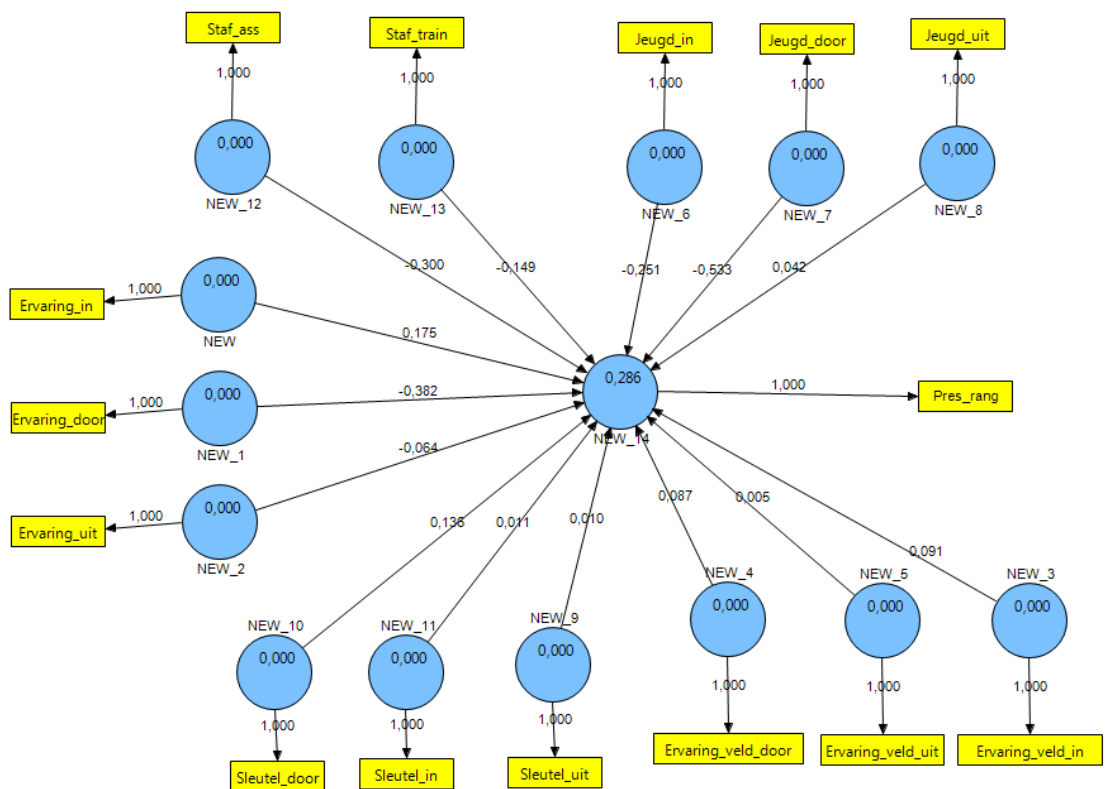
Bijlage 5.



Bijlage 6.



Bijlage 7.



Bijlage 8.

