

# Talentontwikkeling in de sport: van aankomend talent naar excellente topper!

In geen enkele sector wordt de waarde van talenten zo nadrukkelijk geïllustreerd als in de topsport. De sportwereld kenmerkt zich in sterke mate als een winner-takes-all klimaat, waar slechts een klein deel van de initiële talenten uiteindelijk tot volledige wasdom zullen komen en als toppersporters door het leven zullen gaan. Om de top te behalen is excelleren vereist. Goed presteren is simpelweg niet meer afdoende. De uiteindelijk winnaars kunnen zich verheugen op royale arbeidsvoorwaarden en een aanzienlijke status. Voor de verliezers zit er niets anders op dan in de marge van hun talenten op zoek te gaan naar een broodwinning. Sommige onderzoekers veronderstellen dat een vergelijkbare ontwikkeling zich zou kunnen voltrekken op onze reguliere arbeidsmarkten (Leadbeater, 2003). In dit artikel zoeken we naar de aanknopingspunten die talentontwikkeling in de sport biedt voor talentontwikkeling in arbeidsorganisaties.

door Ronald C. Visser & Erik Deen



### De “loopbaanontwikkeling” van aankomend talent naar excellerende topser

Van oudsher richtten sportbonden en sportclubs zich met name op talentidentificatie. Binnen sommige sporten is het immers noodzakelijk om specifieke eigenschappen te bezitten, denk hierbij aan de specifieke fysiek van een turnster en danser of juist een kogelstoter. Het besef lijkt echter door te dringen dat ontwikkeling een grotere rol speelt bij het vergaren van expertise, dan het detecteren en identificeren van natuurlijke begaafdheden (Wolstencoft, 2002). Bloom (1985), die onderzoek deed naar de jeugd, achtergronden en omstandigheden van 120 internationale toppers in onder meer de zwemsport en atletiek, concludeerde: “We were looking for exceptional kids and what we found were exceptional conditions” (p. 289; Sosniak, 2006). Wanneer men kijkt naar de ontwikkeling van topsporters, uit verschillende disciplines, dan zijn er op hoofdlijnen drie fasen te onderscheiden: de verkenning, de ontwikkeling en het perfectioneren (Bloom, 1985). In deze fasen vinden er cruciale veranderingen plaats in de sportbeleving van het talent zelf als ook de omgeving waarin het zich ontwikkelt.

### De Verkenning

Dit stadium kenmerkt zich vooral door een speels, ongedwongen en explorerend karakter. De jonge talenten participeren, met veel plezier, in verschillende sporten. Vaak zijn het overigens sporten waar de ouders interesse in hebben. De ouders spelen een belangrijke aanmoedigende en ondersteunende rol. Ook benadrukken zij het belang van een sterke werkethiek: altijd je best doen en eerst werken dan spelen. In deze fase is er nauwelijks sprake van gespecialiseerde begeleiding. De eerste leermeesters zijn over het algemeen zelf geen uitblinkers in de desbetreffende discipline, wel ontvangen de talenten veel aanmoediging en erkenning voor hun progressie. Het leerproces wordt erg plezierig en lonend gemaakt. Ook goede prestaties in trainingen en wedstrijden ervaren de talenten als stimulerend. Theo Bos, meervoudig wereldkampioen baanwielrennen en zilvermedaille winnaar van de Olympische Spelen in Athene, zegt hierover: “Met schaatsen won ik geen toernooien, met wielrennen wel. Toen ik wereldkampioen bij de junioren werd, was de keuze dan ook snel gemaakt.”

(Wieldraaijer, p.100) . Deze fase is van cruciaal belang omdat hier de basis wordt gelegd voor de sport. Zonder deze fase zouden er simpelweg geen opvolgende fasen zijn.

## De ouders spelen een belangrijke aanmoedigende en ondersteunende rol.

### De Ontwikkeling

Na enkele jaren gaan de talenten op zoek naar een leermeester die als expert te boek staat. Motivatie en interesse in het talentdomein en het huidige prestatieniveau hanteert de coach daarbij als toelatingseisen. Het verwachtingspatroon van deze coach is veel hoger dan die van de coach tijdens de verkenningsfase. Meer tijd om te trainen en grotere sprongen in de vooruitgang worden gevraagd. In deze fase raakt het talent ook steeds meer toegewijd aan de sport. De jonge sporter gaat zichzelf zien als talent. Hij ontwikkelt een professionele identiteit en de motivatie om te ontwikkelen is steeds minder afhankelijk van externe prikkels. Het talent wordt kritischer op de eigen ontwikkeling en onderkent de eigen rol in het bereiken van progressie. Ook zien we de rol van andere talenten toenemen, enerzijds op sociaal vlak, anderzijds als concurrenten om zich aan op te trekken.

### Het Perfectioneren

In de laatste fase van de talentontwikkeling wordt weer een nieuwe coach gezocht. In dit geval een mastercoach die extreem veeleisend is en een totale overgave van het talent verlangt. Gezamenlijk met de mastercoach worden onvolkomenheden in het proces van presteren geïdentificeerd en geanalyseerd. Zelfreflectie en verfijning zijn in deze laatste fase naar de top noodzakelijk. Ook speelt het spiegelen aan andere talenten en aan gearriveerde toppers een grotere rol. Door middel van analyse proberen de talenten na te gaan waar ze nog winst kunnen boeken en gaan gericht trainen op deze kleine onvolkomenheden. Wat betreft de motivatie zijn de talenten in deze fase vrijwel volledige zelfsturend.

De ontwikkeling van talenten loopt lineair en gradueel. Bloom concludeert dat de doelbewuste stappen in de ontwikkeling cruciaal zijn voor de transformatie van talent naar topser. Er lijkt sprake te zijn van “learning on demand”. Op het juiste moment in de loopbaan van het talent wordt een goede dosis van ondersteuning en aanmoediging, uitdaging en feedback geboden. Zo wordt een veeleisende coach en het wedijveren met anderen pas belangrijk wanneer er afdoende affiniteit en passie is ontwikkeld voor de desbetreffende sport. Een te kritische coach in de verkenningsfase zou het plezier van het talent in de sport te veel doen eroderen en de motivatie om te trainen te niet doen. Anderzijds zou een coach met te weinig ambitie of een gebrek aan expertise in de latere fasen niet afdoende uitdaging en begeleiding kunnen bieden om het talent te laten excelleren.

### Deliberate practice

Kenmerkend voor de leerloopbaan van internationale topsporters is een toename van intensiviteit en frequentie van de ontwikkelingsactiviteiten. Deze gerichte ontwikkeling, ook wel deliberate practice genoemd, is noodzakelijk om te kunnen excelleren (Ericsson et al., 2006; Ericsson et al., 1993).

Bij deliberate practice kijkt het talent nauwgezet naar welke aspecten van de taakuitvoering verbeterd kunnen worden. Om te komen tot deze deliberate practice moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan:

De motivatie om te investeren in het analyseren van de taak is onmisbaar.

De complexiteit en het niveau van de uit te voeren taak moet aansluiten op de bestaande kennis, kunde en kwaliteitsniveau. Het flow-concept van Csikszentmihalyi sluit hier sterk bij aan.

Goed onderbouwde feedback is noodzakelijk om de efficiency van leren te optimaliseren.

Tot slot, is het belangrijk dat het talent uitgebreide mogelijkheden heeft om de taakuitvoering te herhalen en zo onvolkomenheden te corrigeren.

Kort samengevat, om optimaal te ontwikkelen moeten talenten reflecteren op hun huidige prestaties en analyseren waar verbeteringen mogelijk zijn. Het is belangrijk om vast te stellen dat het beoogde doel van deliberate practice niet het vergroten van het plezier is, maar prestatieverbetering. Dit heeft echter een enorme betekenis voor het talent; wie de illusie koestert dat expertiseontwikkeling altijd leuk is, komt bedrogen uit! Om de top te bereiken is herhaaldelijk

	Fase 1: Verkenning	Fase 2: Ontwikkeling	Fase 3: Perfectioneren
Talent	Vreugdevol Speels Opgewekt 'Speciaal' Ontdekkend Gericht op plezier en sociaal van aard	Toegewijd Erkenning van eigen talent Serieuzer Steekt veel tijd in sport Gericht op taak / prestatie	Geobsedeerd Persoonlijke verantwoordelijkheid Onafhankelijk Bereid om tijd en energie te investeren om de top te bereiken
Coach	Gericht op het proces Gezellig, vrolijk en zorgzaam Herkent begaafdheid/aanleg de sporter	Erkendend expert Sterke persoonlijk gedrevenheid Intensieve begeleiding en discipline Hoge kwaliteitsverwachting	Meestercoach Beroemd/Berucht Haat/liefde verhouding Succesvol Veeleisend
Ouders	Positief Gedeelde opgewektheid Ondersteunend Herkent begaafdheid/aanleg Zochten begeleider/mentor	Financiële ondersteuning Beperkt andere activiteiten Bezorgd om complete ontwikkeling	Beperkte rol
Algemeen	Niet of nauwelijks nadruk op competitie	Competitie wordt gebruikt om progressie vast te stellen Collega talenten worden belangrijker, zowel sociaal als om aan op te trekken	Verfijning

Aangepast model van Bloom, 1985

vastgesteld dat deze intensieve vorm van ontwikkeling (zeker 20 uur per week) gedurende een periode van minimaal 10 jaar moet worden volgehouden. In de internationale topsport zijn op deze 10-year-rule niet of nauwelijks uitzonderingen.

## Doelbewuste stappen in de ontwikkeling zijn cruciaal voor de transformatie van talent naar topper.

### Welk talent houdt het vol?

Talenten kenmerken zich vaak door bijzondere prestaties op jonge leeftijd. Je pikt ze er zo uit: de bedreven dribbelaars op hockey- en voetbalveld, de zwemmers en fietsers die elke week bovenaan het kleine erepodium staan of de jonge judoka's die op hun twaalfde al de bruine band krijgen. De prestatie van deze jonge sporters spreken boekdelen. Maar toch blijkt niet elke jonge uitbinker een topper op zijn 20e. De vruchtbare leeromgeving en de goed afgestemde loopbaanontwikkeling zijn een must, een gebrek eraan maakt expertiseontwikkeling haast onmogelijk. Maar welke andere factoren dragen bij aan dat sommige talenten toppers worden en anderen het stadium van jong talent niet overstijgen?

Naast fysieke, motorisch-technische en fysiologische factoren, lijken juist psychologische elementen noodzakelijk te zijn om van talent een topper te worden (Bloomfield, 1995; Van Rossum, 2005; 2006). De barre de tocht van liefde en lijden naar de sporttop vergt een specifieke mind-set. Lornah Kiplagat, wereldrecordhoudster op de 20 kilometer en oprichter van een trainingscentrum voor jeugdige hardlooptalent in Kenia, vat het aardig samen: Karakter en doorzettingsvermogen zijn soms belangrijker dan talent. ... Mentaliteit ontdek je niet zo snel als talent, maar tijdens trainingen komt toch al vrij snel naar boven of iemand doorzettingsvermogen bezit. Mentaliteit valt niet of nauwelijks aan te leren: je hebt het of je hebt het niet. ... Je kunt het kinderen niet leren. Bij sommigen kun je het wel stimuleren, zeg maar: opwekken." (Duco Abspoel, p.30)

Dweck (2006) maakt een onderscheid tussen een fixed-mindset en een growth-mindset. Bij een fixed-mindset zien mensen talent als een gegeven, het kan niet veranderen. Mensen met een growth-mindset geloven dat talent te ontwikkelen is door passie, onderwijs en volharding. Voor een sporttalent met een fixed-mindset is een wedstrijd een moment om te kijken of je nog steeds beter bent dan anderen. Geen prijzen winnen wordt door zo'n talent uitgelegd als: ik heb blijkbaar niet genoeg talent. Voor talenten met een mindset gericht op "growth" is een wedstrijd een manier om vooruitgang te meten ten opzichte van jezelf. Hoe heb ik het vandaag gedaan ten opzichte van de vorige keer? Is mijn prestatie verbeterd? Hockeyers en voetballers kijken bijvoorbeeld naar een paar ingewikkelde wedstrijdssituaties en hoe ze zich daaruit gered hebben. Turntalenten denken na over de verbinding tussen verschillende elementen van hun rekstokcoëfening. Heb ik het beter gedaan dan de vorige keer? Zo ja, wat zorgde daarvoor en hoe kan ik dat vasthouden? Zo nee, wat kan ik doen om daar verandering in te brengen? Voor deze talenten betekent een verloren wedstrijd vooral dat er iets moet veranderen. Talenten met een op groei gerichte mindset, gebruiken de verliespartij om hun volgende trainingen beter in te (laten) richten. Anders gezegd: succesvolle talenten richten zich vooral op het proces en minder op het resultaat. Ze kijken vooral hoe een grote of minder grote prestatie tot stand is gekomen, minder naar de competitie en daaraan gekoppelde podiumplaats of prijzen. Joop Alberda, oud-technische directeur van het NOC\*NSF en coach van het "gouden" Olympisch herenvolleybalteam van Atlanta, stelt vast: "Lerend vermogen, de behoefte om jezelf te verbeteren, is essentieel in topsport. Talent bestaat niet alleen uit de sportaanleg die genetisch vastligt, maar ook uit ambitie, "drive" wilskracht, doorzettingsvermogen, omgaan met druk er cetera. Het verschil tussen een goede en een fantastische sportman is de kop die erop zit." (Wieldraaijer, p.130) Ook Marije Elferink-Gemser, oud-topschaatser en nu onderzoeker naar de talentontwikkeling van voetballers benadrukt het belang een growth-mindset en de daarmee verbonden wil en vermogen om te leren: "Talenten die echt de top halen, leren vooral sneller dan de subtoppers" (Annema, 2007).

### Vijf lessen

Uit dit korte overzicht leren we dat sporttalenten excelleren als gevolg van een rijk leerlandschap waarin ze de toewijding kunnen ontwikkelen die noodzakelijk is voor intensieve en gerichte ontwikkeling, deliberate practice. Daarnaast hebben talenten veelal een growth-mindset en passie voor hun professe. Deze combinatie van factoren zorgt ervoor dat toppers in staat zijn om hun potentie tot wasdom te brengen. De vraag die bij ons bovenkwam, is wat we kunnen met deze inzichten vanuit de sport? We hebben in onze speurtocht vijf lessen geleerd.

## Succesvolle talenten richten zich vooral op het proces en minder op het resultaat.

### Les 1: Juiste begeleiding op het juiste moment

Sporttalenten die de top bereiken doorlopen een geleidelijk ontwikkelingsproces waarin zij de juiste uitdaging, begeleiding en ondersteuning krijgen op het juiste moment van hun loopbaan. Naarmate de uitdagingen stijgen, intensiveert de leerondersteuning. In de context van grote organisaties is dat niet erg gebruikelijk, eerder het tegenovergestelde. Begeleiding van bijna-toppers in organisaties verdient daarom een even grote prioriteit als die van de jonge talenten.

### Les 2: De weg van de geleidelijkheid

Zoals we in het onderzoek van Van Rossum hebben kunnen zien, is de weg naar de top er een van geleidelijkheid. Zowel het vereiste niveau als de intensiviteit van de begeleiding neemt gradueel toe. Mede voortbouwend op de voorafgaande les is het dus aan te bevelen om talenten een reeks uitdagingen te bieden die parallel loopt met de stijgende ontwikkelingsbehoefte. Overigens kan zich voor met name managementfuncties afvragen of er door de "delaying" binnen organisaties niet

veel leerzame ontwikkelingsmogelijkheden zijn komen te vervallen (McCall, 2004).

Grote stappen in de loopbaan van topsporters zijn uitzonderlijk, en horizontale stappen op het allerhoogste niveau zijn uitgesloten. Ook binnen het reguliere bedrijfsleven worden vraagtekens geplaatst bij ongerelateerde mobiliteit. Zo stelt Thijssen (1998) dat ervaringsvariatie de ontwikkelingsgerichtheid bevordert en expertise kan vergroten. Maar een doorgeslagen mobiliteitsbehoefte zal leiden tot een ervaringsfragmentatie een gebrek aan betekenisvolle expertise tot gevolg. Voor weinig organisaties een waardevolle optie. Ook bij het "branche-bouncen" van managers, het ongerelateerd overstappen naar onbekende branches, wordt in toenemende mate vraagtekens geplaatst (Van Zanten, 2007).

### Les 3: Leren gaat voor presteren. Het gaat om het spel, niet de knikkers

Sporttalenten die de top halen leggen de nadruk op leren en ontwikkelen en niet uitsluitend op competitie. Een sporter is 90% van zijn tijd bezig met trainen en 10% met presteren. In het bedrijfsleven lijkt de verhouding tussen ontwikkelen-presteren omgekeerd, zowel wat betreft de doelrationaliteit als de tijdbesteding.

Wanneer we onderkennen dat de werkomgeving een rijke bron van ontwikkeling kan zijn, dan hoeft het één het ander uiteraard niet uit te sluiten. Wel rijst de vraag hoe talenten gestimuleerd kunnen worden om te leren van hun ervaringen. Hoe kunnen we in werksituaties, waar het ook gaat om presteren, de nadruk verleggen naar leren? Ook inzicht vergaren in de eigen leersstrategie en deze uitbreiden vergroot de ontvankelijkheid om te leren uit ervaringen.

McCall (1999) stelt dan ook dat het vanuit een ontwikkelingsperspectief logisch is om "... mensen te identificeren die het beste in staat zijn gebruik te maken van ontwikkelingskansen als die zich voordoen" (p. 128). Net als de sportonderzoekers, beweert McCall dat zij die het best in staat zijn om te leren van de situaties waarin ze terecht komen, uiteindelijk uitgroeien van talent tot topper.



#### Les 4: De weg naar de top is lang. Dit vraagt om toewijding en passie

Mede omdat de weg naar de sporttop lang is, ligt de grootste uitdaging bij het tot wasdom brengen van talenten in het creëren en onderhouden van de motivatie (Sosniak, 2006). Ruimte geven om deze motivatie te laten rijpen is van belang. Het speels verkennen van de domeinen, het verkrijgen van succeservaringen en een aanmoedigende omgeving zijn hierbij cruciaal. Wanneer de interesse is gewekt, kan deze groeien naar toewijding en passie. Expertiseontwikkeling op het hoogste niveau vraagt opofferingen en worstelingen met jezelf en je omgeving. Het is de passie voor je professe, de liefde en het lijden, die je de ontberingen op de weg naar de top doet doorstaan. Passie lijkt een onmisbaar ingrediënt voor duurzaam succes.

## Sporttalenten excelleren als gevolg van een rijk leerlandschap waarin ze de toewijding kunnen ontwikkelen die noodzakelijk is voor intensieve en gerichte ontwikkeling, deliberate practice.

#### Les 5: Talent is geen garantie en ervaring op zichzelf betekent niets; Deliberate practice leidt tot excelleren

Tot slot willen we benadrukken dat deliberate practice noodzakelijk is om te excelleren. Niet het zo maar aaneenrijgen van ervaringen, cursussen en coaching, maar het systematisch analyseren van je sterke en zwakke punten dient als basis voor wezenlijke prestatieverbetering. "Experts are always made,

not born." Aldus Ericsson et al. (2007, p.116). Als je werkelijk de top wilt bereiken, loont het om tijd en energie te steken in zeer gericht oefenen. Dat betekent zowel het uitbouwen van je sterke punten als het op details verbeteren van facetten waarin je nog niet uitblinkt.

Ondanks dat het helder is dat sport in vele opzichten afwijkt van reguliere professionele domeinen, is er een aantal waardevolle lessen te trekken. In een tijd waarin talent schaars is, is het er alles aangelegen om op zoek te gaan naar verrijkende en innovatieve inzichten om al het beschikbare wenselijk potentieel tot volle wasdom te brengen.

#### Referenties

- Abspoel, D. (2004). Lornah Kiplagat: Mentaliteit kun je niet leren, wel stimuleren. In Tissen & Wieldraaijer (red.) Een goede keeper heeft altijd geluk: Sport en het belang van kennis (26-30). Deventer: daM.
- Annema, P. (2007). Kleine uitblinkers, grote kampioenen. Volkskrant, 15/03/2007, 18.
- Bloom, B. S. (1985). Developing talent in young people. New York, Ballantine Books.
- Bloomfield, J. J. (1995). Talent identification and profiling. In Bloomfield, Fricker & Fitch (Eds.), Textbook of science and medicine in sport (pp. 206-221). Melbourne: Blackwell.
- Dweck, C.S. (2006). Mindset. New York: Random House.
- Ericsson, K. A., Charness, N., Feltovich, P. & Hoffman, R. R. (2006): The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J. & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. Harvard Business Review, 85 (July-August), 114-121.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T. & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. Psychological Review, 100, 363-406.
- Leadbeater, C. (1999). Living on thin air. London: Viking.
- McCall, M. W. (1999). Talent voor ontwikkeling; high potentials als strategisch voordeel. Zaltbommel: Thema.

- McCall, M. W. (2004). Leadership development through experience. Academy of Management Executive, 18 (3), 127-130.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., en Boswell, W. R. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. Human Resource Management, 39, 305-320.
- Rossum, J.H.A. van (2006). Voorspelling van hockey- (top-) talent; Een onderzoek naar de voorspellende waarde van gegevens op juniorenleeftijd voor een succesvolle sportloopbaan als volwassen sporter. Den Haag/Amsterdam: VWS/Stichting HQ&P. (Eindrapport)
- Rossum, J.H.A. van (2005). Volhouden of afhaken: Een longitudinaal onderzoek naar talent-ontwikkeling in de sport, met aandacht voor dropouts en toppers. Den Haag/Amsterdam: VWS/Stichting HQ&P. (Eindrapport)
- Schoemaker, M. (2003). De metamorfose van de werkgemeenschap. Nijmegen: University Press.
- Sosniak, L. A. (2006). Retrospective interviews in the study of expertise and expert performance. In Ericsson, Charness, Feltovich & Hoffman (eds.): The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Thijssen, J. G. L. (1998). Vervlogen talent? Problemen met talentontwikkeling tijdens een loopbaan. Tijdschrift voor HRM, 1(2), 7-22.
- Tissen, R. & Wieldraaijer, E. (2004). Een goede keeper heeft altijd geluk: Sport en het belang van kennis. Deventer: daM.
- McCauley, C. D. & Van Velsor, E. (2004). The center of creative leadership handbook of leadership development. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Van Velsor, E., Moxley, R.S., Bunker, K.A. (2004). The leader development process. In McCauley & Van Velsor (Eds), The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development (pp.204-233). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Wieldraaijer, E. (2004). Jan en Theo Bos: Talent legt de basis waarop karakter verder bouwt. In Tissen & Wieldraaijer (red.) Een goede keeper heeft altijd geluk: Sport en het belang van kennis (98-102). Deventer: daM.
- Wieldraaijer, E. (2004). Jeroen Dubbeldam: De Sjiem en ik slepen elkaar omhoog naar die topprestatie. In Tissen & Wieldraaijer (red.) Een goede keeper heeft altijd geluk: Sport en het belang van kennis (32-36). Deventer: daM.
- Wieldraaijer, E. (2004). Joop Alberda: Succes is het minimaliseren van het toeval. Tissen & Wieldraaijer (red.) Een goede keeper heeft altijd geluk: Sport en het belang van kennis (128-132). Deventer: daM.
- Wolstencroft, E. (2002). Talent identification and development: An academic review. Edinburgh: SportScotland.
- Van Zanten, M. (2007). De vakman(ager). Slow Management: Stilstaan bij organiseren, 1(1), 14-21.

*Ronald Visser is Lecturer Management & Organisation op de Haagse Hogeschool.*

*Erik Deen is als adviseur verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company.*