

Hoe start een succesvolle trainerscarrière voor gewezen topvoetballers?

EEN KWANTITATIEF ONDERZOEK NAAR het carrièrepad van een succesvolle voetbalcoach

Aantal woorden: 13875

Marco Verheuge

Stamnummer : 01405580

Promotor: Prof. dr. Stijn Baert

Co-promotor: drs. Simon Amez

Co-promotor: dr. Matteo Balliauw

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van:

Master in de bestuurskunde en het publiek management

Academiejaar: 2020-2021

# Woord vooraf

Met deze Masterproef komt er een einde aan mijn studentencarrière. Als sluitstuk van mijn opleiding Bestuurskunde en Publiek Management aan de Universiteit Gent is het belangrijk een aantal mensen te bedanken die dit mee mogelijk gemaakt hebben.

Allereerst wil ik mijn promotor prof. dr. Stijn Baert bedanken. Hij heeft mij, een gepassioneerde voetbalfanaat, de opportuniteit gegeven om dit onderwerp te onderzoeken. Daarnaast waren zijn inzichten tijdens de tussentijdse evaluatie zeer nuttig om de kwaliteit van de masterproef te verbeteren.

Op de tweede plaats wil ik graag mijn twee co-promotoren bedanken namelijk Simon Amez en Matteo Balliauw. Deze twee heren waren voor mij zeer belangrijk tijdens deze masterproef. Niet enkel voor het werk zelf maar ook om mijn mentale gezondheid op pijl te houden. Hun talent is enorm waardoor deze masterproef enkel maar beter werd wanneer hun input geleverd werd. Het was voor mij een eer om zo nauw samen te werken met deze twee getalenteerde (één daarvan toekomstige) doctors. Ik zal nooit vergeten wat we samen hebben gerealiseerd en deze samenwerking herinneren als een unieke, positieve ervaring.

Ten derde wil ik graag mijn vriendin Charlotte bedanken. In dit moeilijke laatste jaar stond ze altijd klaar met raad en daad. Het is mijn rots in de branding waar ik altijd op kan terugvallen die daarbovenop deze masterproef heeft nagelezen en voorzien heeft van zeer kwaliteitsvolle feedback.

Tot slot kan ook mijn familie niet ontbreken en in het bijzonder mijn ouders. Ze hebben mij alle kansen gegeven om mezelf te ontwikkelen als Bestuurskundige na het behalen van mijn diploma bachelor in het Bedrijfsmanagement. Ondanks een moeilijke start aan de Universiteit Gent bleven ze in mij geloven wat voor mij veel betekent. Het idee dat ik hun trots kan maken geeft mij enorm veel kracht waardoor ook de laatste loodjes werden overwonnen.

Deze masterproef heeft mij letterlijk bloed, zweet en tranen gekost maar ik ben zeer trots op het uiteindelijke resultaat. Ik wens u dan ook veel leesplezier toe!

Marco Verheuge

Gent, 31 mei 2021

# Inhoudsopgave

[Woord vooraf I](#_Toc73224094)

[Inhoudsopgave II](#_Toc73224095)

[Lijst van figuren IV](#_Toc73224096)

[Lijst van tabellen IV](#_Toc73224097)

[Lijst van bijlagen IV](#_Toc73224098)

[1 Inleiding 1](#_Toc73224099)

[2 Literatuurstudie 3](#_Toc73224100)

[2.1 Wat is carrière succes? 3](#_Toc73224101)

[2.1.1 Verklaren van carrièresucces 4](#_Toc73224102)

[2.1.2 Meten van carrièresucces 4](#_Toc73224103)

[2.2 De unieke kenmerken van de voetbalwereld 5](#_Toc73224104)

[2.3 Wat is een voetbalcoach? 7](#_Toc73224105)

[2.3.1 Opleiding tot voetbalcoach 7](#_Toc73224106)

[2.3.2 Taken van een hoofdcoach 8](#_Toc73224107)

[2.3.3 Evolutie tot hoofdcoach 8](#_Toc73224108)

[2.4 Determinanten van succes als voetbalcoach 9](#_Toc73224109)

[2.4.1 Verleden als profvoetballer 10](#_Toc73224110)

[2.4.2 Ontwikkelen van coaching-kennis 10](#_Toc73224111)

[2.4.3 Succesvolle competities en landen 11](#_Toc73224112)

[2.5 Complementaire factoren voor het halen van succes 11](#_Toc73224113)

[2.5.1 Geprefereerde leiderschapsgedragingen 12](#_Toc73224114)

[2.5.2 Omgeving – houding van de voetbalcoach 13](#_Toc73224115)

[2.5.3 Talent van de spelers 13](#_Toc73224116)

[3 Onderzoeksvraag met bijhorende hypotheses 14](#_Toc73224117)

[3.1 Onderzoeksvragen 14](#_Toc73224118)

[3.2 Hypotheses 15](#_Toc73224119)

[4 Methodologie 18](#_Toc73224120)

[4.1 Dataverzameling 18](#_Toc73224121)

[4.2 Beschrijvende statistiek 22](#_Toc73224122)

[4.3 Econometrisch model 27](#_Toc73224123)

[5 Onderzoeksresultaten 28](#_Toc73224124)

[5.1 Basismodellen 28](#_Toc73224125)

[5.2 Totaal gemiddeld succes inclusief realisaties 31](#_Toc73224126)

[5.3 Alternatieve weging van het totaal gemiddeld succes 33](#_Toc73224127)

[5.4 Duurtijd van de verschillende functies 35](#_Toc73224128)

[6 Conclusie 38](#_Toc73224129)

[7 Referentielijst V](#_Toc73224130)

[8 Bijlagen XV](#_Toc73224131)

# Lijst van figuren

[Figuur 4.1: Schematische weergave van de verzameling van de voetbalcoaches 19](#_Toc73381259)

[Figuur 4.2: Wedstrijden en realisaties opgenomen in dit onderzoek 21](#_Toc73381260)

[Figuur 5.1: Effect van functie als assistent-coach voor T1 en als jeugdcoach voor T1 na verloop van tijd 37](#_Toc73381261)

# Lijst van tabellen

[Tabel 4.1: Beschrijvende statistieken 25](#_Toc73223890)

[Tabel 4.2: Controle voor specifieke kenmerken voetbalcoaches. 26](#_Toc73223891)

[Tabel 5.1: Basismodellen met totaal gemiddeld succes als afhankelijke variabele 30](#_Toc73223892)

[Tabel 5.2: Totaal gemiddeld succes inclusief realisaties 32](#_Toc73223893)

[Tabel 5.3: Totaal gemiddeld succes: alternatieve weging 34](#_Toc73223894)

[Tabel 5.4: Duurtijd van verschillende functies 36](#_Toc73223895)

# Lijst van bijlagen

[Bijlage 1: Coaches in de Jupiler Pro League (eerste divisie België) bij aanvang seizoen 2020-2021 XV](#_Toc73394791)

[Bijlage 2: Onderverdeling verschillende functies XVI](#_Toc73394792)

[Bijlage 3: Diploma’s die men kan behalen gerelateerd aan de trainersopleiding in België (alfabetisch) XVII](#_Toc73394793)

# Inleiding

Pas aan het einde van de jaren negentig kreeg de professionele sport erkenning binnen wetenschappelijk onderzoek in het volwaardig onderzoeksdomein van de sporteconomie (Dejonghe & Lagae, 2002). Dit domein is de afgelopen twintig jaar sterk gegroeid, zowel in grootte als in belang (Zhang, Kim, Mastromartino & Nauright, 2018). Vooral het onderzoek binnen voetbal kende een sterke groei omwille van de toenemende geldstromen (Dejonghe & Lagae, 2002). Daarnaast bleek ook uit een onderzoek van de KU Leuven (Helsen, Corthouts, Cornelissen & Scheerder, 2018) en het NL Sportraad Bevolkingsonderzoek (Nederlandse Sportraad, 2019) dat voetbal nog steeds één van de populairste sporten is van België en Nederland.

Veel professionele voetbalclubs zijn ondertussen uitgegroeid tot complexe bedrijven waar ook de financiële kant van het verhaal belangrijk is (Késenne, 2015). Het belang van voetbal gaat verder dan enkel het resultaat op de groene mat (Sluismans & Dejaeger, 2019). Door de combinatie van de aanhoudende populariteit en de nieuwe status van voetbalploegen als bedrijven met winstoogmerk, zijn hun resultaten crucialer dan ooit tevoren (Jensen, Ervin & Dittmore, 2014). Deze resultaten zijn zowel de prestaties op het voetbalveld maar ook de verdere ontwikkeling van de gehele voetbalclub. De verantwoordelijke voor deze resultaten is in het voetbal grotendeels de hoofdcoach. Hij of zij moet zorgen voor het behalen van positieve resultaten. Deze resultaten zijn dan ook de belangrijkste component bij een evaluatie van de hoofdcoach door het bestuur en beslist dus over zijn of haar toekomst bij de club (Morrow & Howieson, 2014). Meerdere onderzoekers zijn het eens over de groei van de voetbalsector op alle gebieden maar de rol van de voetbalcoach blijft onduidelijk in wetenschappelijk onderzoek (Morrow & Howieson, 2014; Salaga & Juravich, 2020; Wagg, 2007).

De meerderheid van de voetbalclubs in de hoogste Belgische voetbaldivisie (1A) hadden bij aanvang – zoals weergegeven in Bijlage 1 – van het voetbalseizoen 2020-2021 een buitenlandse hoofdcoach met een verleden als profvoetballer. Veel professionele Belgische voetbalcoaches die hun opleiding volgden in België, bestaande uit drie UEFA (Union of European Football Associations) diploma’s (nl. UEFA A, UEFA B en UEFA Pro License), worden over het hoofd gezien en krijgen weinig kansen. Deze problematiek heeft de nodige aandacht gekregen in de populaire pers (Sporza, 2020). De in België opgeleide voetbalcoaches bezitten over voldoende kwaliteiten maar de eerste stappen zijn cruciaal voor het vervolg van de carrière. Het lijkt erop dat er nood is aan een wetenschappelijk onderbouwde manier om aspirant-coaches te laten ontwikkelen tot succesvolle hoofdcoaches op het professionele niveau.

Het grote talent van de huidige generatie rode duivels mag ook na hun carrière niet verloren gaan. De meerderheid van deze profvoetballers volgen op dit moment aan de trainerscursus in België een verkort traject om hun trainersdiploma’s te halen (K. Van Der Haegen, persoonlijke communicatie, 14 augustus 2020). In het recente nieuws valt steeds meer op dat profvoetballers de stap zetten naar de trainerswereld (Sporza, 2021). Een interessant vraagstuk voor de toekomst van onze Belgische trainersopleiding betreft het carrièrepad van voormalige profvoetballers. Welke stappen kunnen worden gezet zodat een voormalige profvoetballer meer succes kan halen als voetbalcoach? De onderzoeksdoelstelling van deze masterproef is dan ook om aan te tonen welke factoren of carrièrebeslissingen goede voorspellers zijn voor een succesvolle loopbaan als professionele voetbalcoach. Op basis van de resultaten van deze masterproef kunnen de opleidingen van de *Royal Belgian Football Association* (RBFA), beter bekend als de Koninklijke Belgische Voetbalbond (KBVB), verder uitgebouwd en verbeterd worden.

Deze masterproef begint met een literatuurstudie bestaande uit verschillende onderdelen. Daarna wordt er in hoofdstuk drie op basis van de literatuur een onderzoekvraag met bijhorende hypotheses geformuleerd. Vervolgens is er in hoofdstuk vier aandacht voor de methodologie waar zowel de dataverzameling, beschrijvende statistiek en het econometrisch model worden toegelicht. In het volgende hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten geanalyseerd en neergeschreven. Deze masterproef wordt afgesloten met het zesde en laatste hoofdstuk waar de conclusies, beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek worden geformuleerd.

# Literatuurstudie

De literatuurstudie is opgebouwd in vijf onderdelen. Het eerste onderdeel van deze literatuurstudie gaat over het aspect carrièresucces. Omdat de voetbalomgeving een specifieke context heeft, wordt deze daarna in het algemeen besproken. Vervolgens wordt nagegaan wat een voetbalcoach nu precies is en wat deze functie inhoudt. Daaropvolgend zal worden onderzocht of succesvolle voetbalcoaches volgens eerder onderzoek gemeenschappelijke kenmerken hebben. In het laatste deel van de literatuurstudie worden de beïnvloedende factoren op succes voor een voetbalcoach verder uitgelicht.

## Wat is carrière succes?

Om carrièresucces bij voetbalcoaches te gaan onderzoeken, is het eerst en vooral belangrijk om te weten wat carrièresucces nu precies inhoudt. Eerst wordt hier een analyse van carrièresucces in een ‘normale werkomgeving’ gemaakt. Een carrière in deze werkomgeving heeft vooral te maken met werkervaringen die iemand opdoet over een bepaalde tijd. Zo worden carrières aanzien als voorspelbaar, veilig en lineair waardoor het zorgt voor een gevoel van veiligheid en zekerheid (Morriew & Howieson, 2014). Anderzijds kunnen carrières ook de weerspiegeling zijn van een individu die zijn of haar droom nastreeft. Momenteel legt de wetenschappelijke literatuur vooral de nadruk op de dynamische omgeving van de arbeidsmarkt waar organisaties minder verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling van de carrière van hun medewerkers (Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2007). In de wereld van voetbal staat men open voor het hedendaags denkbeeld over carrières en loopbaanontwikkeling, waar verandering centraal staat (Morriew & Howieson, 2014).

Carrièresucces wordt onderverdeeld in een extrinsieke en intrinsieke dimensie (Gattiker & Larwood, 1988; Judge, Cable, Boudreaw & Bretz, 1995; Bagdadli & Gianecchini, 2019). Extrinsiek succes verwijst naar de objectieve component van carrièresucces. Het gaat om de observeerbare prestaties en uitkomsten zoals loon, promotie en de status van het beroep (Jaskolka, Beyer & Trice, 1985). Intrinsiek succes verwijst naar de subjectieve component van carrièresucces. Het zijn de gevoelens en reacties van individuen op hun eigen carrière. Deze dimensie wordt in kaart gebracht door variabelen zoals carrièretevredenheid, carrière betrokkenheid en jobtevredenheid (Gattiker & Larwood, 1988; Judge, Cable, Boudreaw & Bretz, 1995). Hall (1996) stelt dat subjectief carrièresucces steeds meer relevant wordt aangezien het individu, zoals hierboven reeds aangehaald, een grotere verantwoordelijkheid krijgt in de ontwikkeling van zijn of haar carrière. De intrinsieke dimensie met de subjectieve component toont aan dat carrièresucces voor ieder individu een andere betekenis kan hebben. Daarom is het van belang om te weten hoe dit concept in de huidige literatuur wordt verklaard en gemeten (van Emmerik, 2004).

### Verklaren van carrièresucces

In de wetenschappelijke literatuur wordt carrièresucces doorgaans verklaard aan de hand van drie verschillende invalshoeken (Aryee, Chay & Tan, 1994). Een eerste invalshoek is de individuele verklaring van Salsbury (2013) die stelt dat individuen die het meest investeren in hun eigen menselijk kapitaal (opleiding, training en ervaring) hogere niveaus van productiviteit behalen en op deze manier ook meer organisatie-gebonden beloningen (zoals bonussen en promotie) verkrijgen (Donald, Baruch & Ashleigh, 2017). Hierdoor zou de carrièrevooruitgang en het succes afhankelijk zijn van de kwaliteit en kwantiteit van het menselijk kapitaal dat iemand heeft (Ballout, 2007). Ballout (2007) stelt dat de gepercipieerde sociale steun op het werk in de vorm van mentors, netwerken en steunende werkrelaties leidt tot meer carrièremogelijkheden en een grotere carrière tevredenheid. Uit onderzoek (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005) blijkt dat organisatie-gebonden sponsorvariabelen zoals carrièresponsors, steun van leidinggevenden, training en mogelijkheden tot ontwikkeling ook gerelateerd zijn aan carrièresucces.

Ten tweede is er de structurele aanpak. Deze stelt dat bepaalde structurele karakteristieken van organisaties individuen helpen of net hinderen in hun carrièrevooruitgang. Dergelijke karakteristieken zoals de grootte van een organisatie en de interne promotiemogelijkheden beïnvloeden het carrièresucces. De managementtheorie binnen deze aanpak stelt dat beloningen vooral een functie zijn van de grootte van de organisatie (McDonald, Brown & Bradely, 2005). De frequentie van promotie zou groter zijn bij grotere organisaties omdat deze organisaties meer belonen (Delmotte, Lamberts, Sels & Van Hootegem, 2002).

De laatste aanpak is de gedragsgerichte aanpak. Deze gaat ervan uit dat individuen een bepaalde controle hebben over hun carrièrekeuzes en hun vooruitgang (Ishak, 2015). Een belangrijke antecedent binnen deze aanpak is de proactieve persoonlijkheid waar werknemers actief opzoek gaan naar verandering en niet tevreden zijn met een status quo (Crant, 2000). Daarnaast is het ook van belang dat de carrièrestrategieën die worden nagestreefd overeenstemmen met organisatie-gebonden strategieën (Gunz, Jalland & Evans, 1998). Medewerkers gebruiken zowel interpersoonlijke als intrapersoonlijke carrièrestrategieën om zo positieve prestatie-evaluaties te krijgen en op die manier carrièrevooruitgang te behalen (Yamamoto, 2006).

### Meten van carrièresucces

Het is duidelijk dat individuen en organisaties vandaag andere modellen van carrières hebben dan in vorige decennia. Organisaties en medewerkers delen nu de verantwoordelijkheid voor het managen en controleren van carrièresucces (Ballout, 2007) . Empirisch onderzoek steunt het idee dat persoonlijke en socio-demografische karakteristieken (zoals leeftijd en burgerlijke staat) sterke voorspellers zijn van carrièresucces (Kirchmeyer, 1998; Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005). Menselijke kapitaalsvariabelen verklaren een grote proportie van de variatie in salaris (Chênevert & Tremblay, 2002; Jaskolka, Beyer & Trice, 1985) en ook het aantal promoties. De persoonlijke investeringen in educatie en ervaring zijn de sterkste en meest consistente voorspellers van carrièrevooruitgang (Tharenou, Latimar & Conroy, 1994). Individuele prestatiemaatstaven kunnen helpen om vast te stellen of verbeteringen in het menselijk kapitaal een invloed hebben op prestaties. Deze maatstaven kunnen worden gecategoriseerd als subjectieve of objectieve metingen (Rajan & Reichelstein, 2009).

Het theoretisch kader over het verklaren van carrièresucces houdt geen rekening met de manier waarop carrièresucces moet worden gemeten (Kern & Süssmuth, 2003). Subjectieve prestatiemaatstaven worden minder gebruikt omdat ze niet vergelijkbaar zijn tussen bedrijven en niet vergelijkbaar zijn in hetzelfde bedrijf of organisatie in de loop van de tijd (Belorgey, Lecat & Maury, 2006). Objectieve prestatiemaatstaven zijn beter maar deze zijn moeilijk te operationaliseren (Rajan & Reichelstein, 2009). In de voetbalwereld kan op een objectieve manier het carrièresucces van een voetbalcoach worden gemeten door middel van de behaalde resultaten, onder de vorm van de behaalde punten.

## De unieke kenmerken van de voetbalwereld

Het is belangrijk om te beseffen dat de voetbalwereld een specifieke context heeft met een aantal typerende kenmerken in de werkomgeving van voetbalcoaches. Het professionele voetbal is de afgelopen twintig jaar sterk gewijzigd (Morrow & Howieson, 2014). Tegenwoordig is een voetbalclub een complex bedrijf gericht op het optimaliseren van financieel en sportief succes (Késenne, 2015). Daarbij komt dat Europese voetbalclubs steeds meer in handen komen van buitenlandse eigenaars (NPO Kennis, 2018). Ook in België is dit een fenomeen dat vaak voorkomt (Bervoet, 2021). Deze twee zaken beïnvloeden de gehele werking van de club en zo ook de rol van de voetbalcoach (Morrow & Howieson, 2014). De hedendaagse hoofdcoach is in iedere voetbalclub een sleutelfiguur omdat hij of zij verantwoordelijk is voor het resultaat op het veld. De prestaties van de ploeg worden continu, zowel intern als extern, heel nauwkeurig onder de loep genomen (Morrow & Howieson, 2014). Door de aanwezigheid van sociale media zoals Twitter, Instagram en Facebook worden coaches nog meer onderworpen aan een evaluatie door het grote publiek (Morrow & Howieson, 2014).

De voetbalwereld ondergaat een bedrijfstransformatie (Collins, 2013) waar zowel resultaat als winst maken centraal staan (Galariotis, Germain & Zopounidis, 2017; Morrow & Howieson, 2014). Ook de steeds groeiende populariteit zorgt ervoor dat voetbal nog steeds een van de belangrijkste bijzaken is in de wereld (Paramio Salcines, Grady & Downs, 2014). Dit heeft natuurlijk als gevolg dat de druk op de schouders van de hoofdcoach toeneemt. Om voetbalcoaches optimaal voor te bereiden op de steeds groeiende druk in het voetbal, wordt er hier meer nadruk op gelegd in de opleiding. Nationale en transnationale bestuursorganen (overheidsorganisaties en voetbalbonden) proberen mee te evolueren met de tijd en trachten de hoofdcoaches klaar te stomen met de uitgebreide managementopleiding onder de vorm van het Pro License diploma (Morrow & Howieson, 2018).

In de voetbalcontext is er wel weerstand tegen deze professionalisering, afkomstig van clubeigenaars en bestuursleden, dit door de algemene perceptie dat vooral een professionele voetbalcarrière nodig is voor een succesvolle carrière als voetbalcoach (Blackett, Evans & Piggot, 2015; Morrow & Howieson, 2014). De tweede belangrijke voorwaarde is relevante ervaring in de praktijk (Blackett, Evans & Piggot, 2015; Carter, 2006; Morrow & Howieson, 2014). Volgens een wetenschappelijk onderzoek van Kelly (2008) waren de meeste voetbalcoaches kritisch ten opzichte van formele trainingskwalificaties. Voetbalcoaches zagen deze vorm van opleiding meer als iets wat hen helpt bij het vinden van een job dan een hulpmiddel om de functie als voetbalcoach op een effectieve wijze te kunnen uitvoeren (Morrow & Howieson, 2014). Studies tonen aan dat de vijandigheid ten opzichte van het onderwijs en formele opleiding een onderdeel is van de culturele context van het voetbal. Een context die bestaat uit mannelijkheid en fysieke arbeid waardoor er een groot wantrouwen is over het intellectuele deel van de opleiding (Kelly, 2008; McGillivray & McIntosh, 2006, Morrow & Howieson, 2014).

De laatste jaren is er een omslag van deze trend en dan vooral in de Duitse voetbalcompetitie waar ook jonge trainers zonder een professionele spelerscarrière meer en meer kansen krijgen (Fifield, Burrows & Pearce, 2021; Stauff, 2018). Deze soort voetbalcoaches worden vaak ‘laptoptrainers’ genoemd, met als reden dat beslissingen op basis van data worden genomen en dat de coaches vaak geen ervaring hebben als professioneel voetballer (Morrow & Howieson, 2014; Stauff, 2018). Tegenwoordig zijn de meeste voetbalcoaches het erover eens dat een Pro License diploma nodig is om te kunnen slagen als professioneel voetbalcoach (persoonlijke communicatie, Sven Vermant, 2 september 2020; persoonlijke communicatie, Yves Vanderhaeghe, 20 september 2020). Dergelijke opvattingen weerspiegelen een acceptatie van de gevestigde operationele logica in de voetbalwereld (Morrow & Howieson, 2018).

## Wat is een voetbalcoach?

Naast de organisatorische context van voetbal in het algemeen zijn er specifieke kenmerken verbonden aan de functie van een voetbalcoach. In dit onderdeel wordt er dieper ingegaan op het concept: de voetbalcoach. Een eerste vaststelling is dat er verschillende benamingen zijn voor de functie van een voetbalcoach. Zo is er enerzijds een trainer, wiens focus meer ligt op het tactische aspect van voetbal. Daarnaast wordt ook manager gebruikt, een benaming die vooral in Engeland van toepassing is. Een manager heeft een zeer brede functie en houdt zich niet enkel bezig met het veldwerk en het tactische denkwerk van de voetbaltechnische aspecten (Kelly, 2017). Hij of zij heeft ook een financiële functie en ook het onderhandelen over transfers valt onder zijn bevoegdheid (Bell, Brooks & Markham, 2013). Doorheen deze masterproef wordt consistent gekozen voor de overkoepelende termen voetbalcoach of hoofdcoach. De voetbalcoach is een meer algemene benaming terwijl de hoofdcoach, de voetbalcoach is van het eerste elftal van een club of land. Hieronder wordt verder ingegaan op enkele kenmerken van deze voetbalcoach.

### Opleiding tot voetbalcoach

In België bezit een hoofdcoach van een eerste elftal op het professionele niveau vaak drie diploma’s. Als eerste diploma wordt gebruikelijk het UEFA B diploma behaald waar de nadruk ligt op het 11vs11-principe voor de jeugd (K. Van Der Haegen, persoonlijke communicatie, 14 augustus 2020). Ook het trainen en omgaan met competitieve amateurvoetballers maakt deel uit van de leerinhoud van dit diploma. In een volgende stap zal het UEFA A diploma worden behaald. Om deze cursus te mogen aanvatten is een
UEFA B diploma nodig. In de cursus voor het behalen van het UEFA A diploma leert de cursist voornamelijk trainingsopbouw en mentale technieken om de elite jeugd of competitieve amateurvoetballers de gewenste prestaties te laten behalen (K. Van Der Haegen, persoonlijke communicatie, 14 augustus 2020). Als laatste stap is er het UEFA Pro License diploma dat hoofdcoaches moet klaarstomen voor de hoogste afdeling van het professioneel voetbal. Dit diploma focust op de kwaliteiten die een voetbalcoach zowel op als naast het veld moet hebben (Chambers, 2018). Om te kunnen deelnemen aan een UEFA Pro License cursus moet er aan specifieke voorwaarden worden voldaan en selecteert een jury zorgvuldig de kandidaten (K. Van Der Haegen, persoonlijke communicatie, 14 augustus 2020). Zo zal de voetbalcoach in kwestie over een UEFA A diploma en over een bepaalde trainingservaring moeten beschikken afhankelijk van zijn verleden als al dan niet profvoetballer (Voetbal Vlaanderen, 2020). De UEFA-Pro License diploma’s worden in België dan ook voornamelijk behaald door voetbalcoaches die een professionele spelerscarrière achter de rug hebben (K. Van Der Haegen, persoonlijke communicatie, 14 augustus 2020).

Een UEFA Pro License diploma is sinds 2003 noodzakelijk om uiteindelijk als hoofdcoach te werk worden gesteld op het hoogste niveau in om het even welke Europese voetbalcompetitie (Chambers, 2018; Morrow & Howieson, 2018). Binnen Europa kan elke voetbalbond, in België de RBFA, zelf de invulling van de cursus bepalen (Morrow & Howieson, 2014). Een brede opleiding wordt steeds vaker verkozen door verschillende voetbalbonden. Er worden hierin bijvoorbeeld vaker workshops en seminaries gegeven door experten uit de academische wereld. Aspirant-coaches leren beter onderhandelen en verhogen hun kennis van de financiële aspecten van het profvoetbal (K. Van Der Haegen, persoonlijke communicatie, 14 augustus 2020).

### Taken van een hoofdcoach

De hoofdcoach van een voetbalploeg heeft verschillende taken met daaraan vasthangende verantwoordelijkheden. In de studie van Morrow en Howieson (2014) wordt een onderscheid gemaakt tussen twee verschillende taken en verantwoordelijkheden. Ten eerste de voetbal-gerelateerde taken, hier gaat het over de sportieve resultaten. De sportieve resultaten zijn een maatstaf voor het succes van de coach. d’Addona en Kind (2012) tonen aan dat de werkzekerheid van een hoofdcoach afhangt van het resultaat van de meest recente wedstrijden. Uit kwalitatief onderzoek is reeds duidelijk geworden dat tactische kwaliteiten van een voetbalcoach niet doorslaggevend zijn om te worden gezien als een goede voetbalcoach (Morrow & Howieson, 2014).

Daarvoor zijn er ook nog een tweede soort belangrijke taken en verantwoordelijkheden nodig, namelijk de mens-gerelateerde taken (Morrow & Howieson, 2014). Dit gaat dan over een positieve communicatie waar spelers een vertrouwensband kunnen opbouwen met de coach. Een voetbalcoach moet proberen om alle spelers (ook deze met een groter ego) te laten functioneren in functie van het team zodat er betere resultaten worden behaald (Bridgewater, Kahn & Goodall, 2011). Dit is niet verrassend: het is al lang bekend dat het motiveren van mensen een belangrijke verantwoordelijkheid is binnen een organisatie want de prestaties hangen hier nauw mee samen (Likert, 1967). Een voetbalcoach die vergeet dat er achter de speler een mens zit, wordt vaak neergeschreven als een strateeg met weinig empathie (van de Looij, 2021).

### Evolutie tot hoofdcoach

Een specifieke context bij voetbalcoaches is de omgeving waarin een individu evolueert tot voetbalcoach. Cushion en Jonas (2012) gaven aan hoe de socialisatie van de voetbalcoach en zijn of haar verborgen leerplan bijdragen aan het creëren van sociale identiteiten en daarbij aan het ontstaan van de typische kenmerken die een voetbalcoach aanleert. De beslissing om als individu te evolueren tot hoofdcoach binnen Europa hangt vaak af van twee elementen (Morrow & Howieson, 2018).

Ten eerste is er de verwachting om coach te worden nadat men zelf professioneel voetballer is geweest (i.e., faam als speler). Dit eerste element wordt geaccepteerd door de leiders en eigenaars van voetbalclubs, want zij gaan ervan uit dat voormalige profvoetballers tijdens hun spelerscarrière al veel expertise hebben opgedaan (Morrow & Howieson, 2018). Deze expertise kan worden aanzien als een vaardigheid en wordt door de clubeigenaars en clubleiders aanzien als legitiem, geldig en bruikbaar (Iellatchitch, Mayrhofer & Meyer, 2003; Morrow & Howieson, 2014). Dit soort expertise wordt echter door voetbalcoaches onderling aanzien als een tijdelijk iets omdat de voetbalwereld evolueert, waardoor steeds nieuwe vaardigheden nodig zijn (Morrow & Howieson, 2018).

Het tweede element gaat over het feit dat een voetbalcoach bijleert door effectief acties te ondernemen binnen de voetbalwereld (al doende leert men). Er is sprake van experimenteel leren door de ervaringen binnen management en coaching opgedaan bij verschillende clubs tijdens hun carrière (Blackett, Evans & Piggot, 2015). In een studie van Anders Ericsson (2008) werd gesteld dat voor het bereiken van maximale prestaties in een bepaald domein, het opdoen van ervaring cruciaal is. Zo zou het nodig zijn om minstens tien jaar bezig te zijn met een bepaald domein vooraleer goede resultaten bereikt worden (Anders Ericsson, 2008). Het is de combinatie van studeren, oefeningen en ervaring die ervoor zorgt dat een coach successen kan boeken. Het opdoen van relevante ervaring is een belangrijke voorwaarde voor het ontwikkelen van expertise (Feltovich, Prietula & Anders Ericsson, 2006). De ervaringen die nodig zijn voor een coach om succesvol te worden zijn het onderwerp van dit onderzoek.

## Determinanten van succes als voetbalcoach

Voetbal is een aan resultaat gebonden sector (Morrow & Howieson, 2018). Om actief te blijven als hoofdcoach zijn positieve resultaten op het veld cruciaal. Deze resultaten moeten in verhouding zijn met de verwachtingen van de club (Morrow & Howieson, 2018). Succes zorgt ervoor dat de voetbalcoach zijn werk kan blijven doen. Ook zijn de job mogelijkheden na een succesvolle periode voor voetbalcoaches groter. Een succesvolle voetbalcoach wordt geacht kwaliteiten te hebben die hem onderscheiden van andere voetbalcoaches, hij of zij moet proberen meer uit een team te halen dan de gemiddelde voetbalcoach (Morrow & Howieson, 2018). Het behalen van overwinningen en realisaties zorgt ervoor dat de voetbalcoach een bepaalde reputatie zal verkrijgen die de kans op een volgende aanbieding zal verhogen waardoor een carrière verder kan worden uitgebouwd (Schinkel, 2007).

Eerder onderzoek suggereert dat het gedrag van voetbalcoaches de resultaten van hun team beïnvloedt (Bloom, 1985; Côté & Gilbert, 2009). Onderzoek toonde aan dat ook teamkenmerken de prestaties in de sport kunnen beïnvloeden (Filho, Gershgoren, Basevitch & Tenenbaum, 2014). Er zijn ook enkele kenmerken op coachniveau die een invloed kunnen hebben op sportprestaties. In zoverre bestaat de consensus dat coaches met bepaalde achtergrondkenmerken (bv. leeftijd of nationaliteit) meer of minder kans hebben om succesvol te zijn in de sport (Côté & Gilbert, 2009; Gilbert, Côté & Mallett, 2006; Starkes & Ericsson, 2003). Enkele van deze kenmerken worden hieronder verder besproken.

### Verleden als profvoetballer

In de evolutie van de veranderende rol en status van de voetbalmanager identificeert Carter (2006) de periode tussen 1945 en 1970 als samenvallend met de modernisering van het voetbalmanagement. Deze modernisering werd gekenmerkt door de toename van coaching-schema’s die ontworpen waren om clubs te helpen bij het aanstellen en evalueren van de voetbalcoach (Morrow & Howieson, 2018). Cruciaal om geselecteerd te worden als voetbalcoach was de individuele expertise betreffende het voetbal maar ook een status als voormalig profvoetballer (Blackett, Evans & Piggot, 2015; Kelly, 2008;
Morrow & Howieson, 2014).

Schempp, McCullick, Grant, Foo & Wieser (2010) suggereren dat een professionele spelerservaring niet per se nodig is om een succesvolle voetbalcoach te worden. Een professionele spelerservaring is een soort ervaring die kan gelden als bron voor de kennis van een toekomstige voetbalcoach maar een ervaring die geen garantie biedt op succes. De studie van Dawson en Dobson (2002) over het Britse voetbal in de periode van 1992 tot 1998 wijst erop dat een internationale carrière als gewezen profvoetballer en eerdere ervaringen bij dezelfde club, als speler of coach, ervoor zorgen dat de manager efficiënter werkt (Bridgewater, Kahn & Goodall, 2011). Dit wil zeggen dat er betere resultaten worden gehaald en daardoor voetbalcoaches als succesvoller worden beschouwd. Het al dan niet hebben van een professionele spelerservaring lijkt op basis van dit onderzoek dus belangrijk voor het succes van een voetbalcoach.

### Ontwikkelen van coaching-kennis

In een aantal studies wordt benadrukt dat naast een status als voormalig profvoetballer ook een goede opleiding vereist is om coaching-kennis op te bouwen (Blackett, Evans & Piggot, 2015; Cushion, Armour & Jones, 2003; Jones, Armor & Potrac, 2003). Professionele voetballers komen doorheen hun carrière in aanraking met veel coaches. Door middel van de observaties van deze coaches wordt er bijgedragen aan informele en een belichaamde coaching-kennis (Blackett, Evans & Piggot, 2015; Morrow & Howieson, 2018). Een coaching-kennis die zich later kan omzetten in een eigen filosofie over een individuele coachingsaanpak (Occhino, Mallett & Rynne, 2013). De coaching-kennis kan later verder vorm krijgen op twee manieren: door het gebruik van mentorschapsprogramma’s en netwerken met andere coaches (Martens, 2012). Een voorbeeld van een mentorschapsprogramma is wanneer een voetbalcoach een bepaalde tijd de functie van assistent-coach heeft. Als assistent-coach heeft hij of zij een geprivilegieerde positie omdat hij of zij op verschillende aspecten binnen het voetballandschap kan bijleren (Gilbert & Trudel, 2001a; Rathwell, Bloom & Loughead, 2014). Naast de informele coaching-kennis is er ook een gestandaardiseerde en formele opleiding voor trainers die willen slagen op het hoogste niveau, dat is de Pro-license van de UEFA (zie eerder) (Morrow & Howieson, 2018).

### Succesvolle competities en landen

Het land waar een team gevestigd is, kan ook een rol spelen in het succes van een voetbalploeg (Gormley & van Nieuwerburgh, 2014). In landen met een sterke reputatie in voetbal is de populariteit groter, waardoor er meer actieve voetballers zijn. In een gesloten markt zoals bij voetbal hebben clubs in landen en steden met een kleine populatie een concurrentieel nadeel in vergelijking met clubs uit grotere landen (Dejonghe & Vandeweghe, 2006). Deze grote landen zijn vaak in het bezit van meer divisies, meer teams en bijgevolg meer professionele spelers (Dejonghe & Vandeweghe, 2006). Een andere graadmeter voor het succesvol zijn van clubs en competities zijn de UEFA-coëfficiënten. Deze coëfficiënten zorgen ervoor dat de UEFA, landen en clubs op een objectieve manier competities kan rangschikken naar sportieve sterkte (UEFA, 2019).

## Complementaire factoren voor het halen van succes

Een populair gezegde in het voetbal zegt dat ‘*een voetbalcoach altijd slechts zes wedstrijden verwijderd is van een ontslag’* (Bridgewater, 2010). Het lot van voetbalcoaches hangt vaak samen met resultaten. Zo maakt een voetbalcoach meer kans om ontslagen te worden na het behalen van slechte resultaten (Bridgewater, 2010). Occasioneel komt het voor dat ook na goede uitslagen een voetbalcoach zijn ontslag krijgt. Daarnaast leidt het ontslag van een voetbalcoach vaak tot goede resultaten in de toekomst onder de vorm van het shockeffect (Koning, 2003). Hope (2003) toonde aan dat een voetbalcoach een minimum aantal punten nodig heeft om actief te blijven, dit afhankelijk van de club en zijn verwachtingen.

De wetenschappelijke literatuur toont aan dat drie factoren, uitgaande van het karakter van de voetbalcoach, het resultaat van een wedstrijd kunnen beïnvloeden. De eerste factor is het geprefereerd leiderschapsgedrag in functie van succes en falen. Als voetbalcoach is het belangrijk om op een constructieve manier te communiceren zodat het zelfvertrouwen van een atleet een boost kan krijgen (Leten & Van Den Bosch, 2017). De tweede factor gaat over de omgeving en atmosfeer die wordt gecreëerd door de houding van de voetbalcoach. De laatste factor heeft te maken met het talent van de ploeg zelf. Als voetbalcoach is het belangrijk om de juiste keuzes te maken zodat de voetbalcoach zelf zijn carrière verder kan ontwikkelen (Morrow & Howieson, 2014). Deze factoren liggen buiten de empirische aanpak van deze masterproef omdat ze uitgaan van de eigen karakteristieken van de voetbalcoach. Deze elementen dragen wel bij tot het begrip van een succesvol voetbalcoach maar hebben minder te maken met het traject dat een voetbalcoach moet afleggen. Voor de volledigheid worden ze hier toch beschreven.

### Geprefereerde leiderschapsgedragingen

Het multidimensioneel model van leiderschapsgedraging van Chelladurai (1980) suggereert dat het gedrag van voetbalcoaches niet enkel beïnvloed wordt door de karakteristieken van de voetbalcoach (bv. persoonlijkheid, attitude, ervaring) maar ook door situationele karakteristieken (bv. thuis- of uitwedstrijd, winst of verlies) en karakteristieken van de leden van de groep (bv. gender, niveau). Chelladurai (1980) stelt dat er congruentie moet zijn tussen het eigenlijke gedrag van de voetbalcoach en het gewenst gedrag van de voetbalcoach, gezien door de spelers. Chelladurai en Saleh (1980) formuleerden vijf dimensies van leiderschapsgedragingen: training en instructie (gedragingen met als doel om de prestaties te verhogen), democratisch gedrag (gedragingen waarbij spelers hun inbreng mogen geven over beslissingen), autocratisch gedrag (gedragingen waarbij de voetbalcoach onafhankelijk beslist en waarbij vooral autoriteit belangrijk is), sociale steun (gedragingen waarbij er bezorgdheid wordt getoond voor het welzijn van spelers) en positieve feedback (gedragingen die de atleet versterken door het erkennen en belonen van goede prestaties). Ze onderzochten deze vijf dimensies in verschillende scenario’s.

Chelladurai (1980) geeft aan dat positieve feedback, instructies en training en democratisch gedrag steeds de drie meest geprefereerde gedragingen zijn. In een scenario waar de resultaten slechter waren, prefereerden de spelers meer training, instructies, positieve feedback, democratisch gedrag en sociale steun dan in het succesvol scenario. Positieve feedback kan ervoor zorgen dat de zelf-effectiviteit van de spelers stijgt (Jenkins, 2008), de inspanningen verhogen en kan rolambiguïteit verlagen (Chelladurai & Saleh, 1980). Spelers verkiezen ook meer betrokkenheid in een onsuccesvolle periode. Het lijkt erop dat spelers in deze periode meer verantwoordelijkheid willen opnemen, meer invloed willen hebben en meer willen participeren in het keuzeproces.

Uit de modellen van Chelladurai (1980) bleek reeds dat de geprefereerde leiderschapsgedragingen van atleten verschillend zijn in andere situaties bijvoorbeeld periodes van langdurig winst of verlies. Dit is verenigbaar met onderzoek die aangetoond heeft dat er geen unieke succesformule is om te coachen en dat voetbalcoaches hun stijl dus moeten aanpassen aan de situatie (Jones, Amour & Potrac, 2004). Høigaard, Jones en Peters (2008) onderzochten de geprefereerde gedragingen van een voetbalcoach bij elite voetbalspelers in Noorwegen. Dit zowel in succesvolle als onsuccesvolle periodes. Hoigaard, Jones en Peters (2008) tonen aan dat er rekening moet worden gehouden bij de voorkeuren – zoals beschreven hierboven – van de spelers. Als de voetbalcoach rekening houdt met deze voorkeuren kan dit ervoor zorgen dat er een meer effectieve synergie is tussen de situatie, de geprefereerde gedragingen en de gedragingen zelf, waardoor de kansen op successen en tevreden spelers zullen stijgen.

### Omgeving – houding van de voetbalcoach

Een analytische casestudy van Kattuman, Loch en Kurchian (2019) suggereert dat naast een verandering in leiderschap ook de omgeving gecreëerd door de houding van de voetbalcoach direct verband houdt met veranderingen in teamprocessen. In deze casestudy werd een profvoetbalteam blootgesteld aan twee verschillende coaching regimes. Halverwege het voetbalseizoen was er een verandering van de hoofdcoach vanwege de tegenvallende resultaten. De context van voetbal laat het toe om de twee soorten regimes gedetailleerd te traceren en te relateren aan de waargenomen verandering in teamprestaties. Tijdens de eerste periode waren de resultaten minder goed dan in de tweede periode. De tweede hoofdcoach gaf meer complimenten en de spelers werden ook vaker geprezen. Daarnaast werd er bij de eerste hoofdcoach meer negatief gecommuniceerd. Ook de teamsfeer werd in kaart gebracht. Bij de eerste hoofdcoach was er meer spanning en meer stress waardoor de resultaten minder waren. Bij de tweede hoofdcoach was er meer competitiviteit, intensiteit, focus, sfeer, intensiteit, cohesie, rust en meer positieve agressie. Deze factoren kunnen ervoor zorgen dat de resultaten bij de tweede hoofdcoach beter waren. Bij dit soort onderzoek kan er een causaliteitsprobleem zijn. De bezorgdheid over omgekeerde causaliteit kan worden aangepakt door het niveau van het team (competitierang) te onderzoeken. Dit om het effect van het team in de wedstrijden te voorspellen, zowel positief als negatief (Kattuman, Loch & Kurchian, 2019).

### Talent van de spelers

Uit de eerder genoemde casestudy van Kattuman, Loch en Kurchian (2019) werd ook duidelijk dat de tweede hoofdcoach meer talent ter beschikking had. Dit kwam door de inbreng van enkele leenspelers. Talent van spelers heeft natuurlijk ook een invloed op de potentiële resultaten die de hoofdcoach van het team kan behalen. Het talent werd in de studie van Kattuman, Loch en Kurchian (2019) gemeten aan de hand van een gemiddelde rating per speler. Het werven en inzetten van talent is een andere competentie van een hoofdcoach. De identificatie van zowel taakwerk (fysiek en tactiek) als motiverend werk (positieve gevoel binnen het team) geeft aan hoe een opvolger de prestaties kan veranderen. Deze bevindingen zijn mogelijks overdraagbaar naar de managementpraktijk en bieden suggesties voor zowel coaches als management om na te denken over de prestatie-effecten van hun eigen gedrag.

# Onderzoeksvraag met bijhorende hypotheses

## Onderzoeksvragen

Uit bovenstaande literatuuroverzicht is duidelijk dat vooral kwantitatief onderzoek naar de positieve of negatieve associaties van succesvolle voetbalcoaches zeer beperkt is. Deze masterproef wil deze empirische leegte aanvullen. Om expertise te ontwikkelen zijn, zoals eerder aangehaald, relevante ervaringen nodig (Feltovich, Prietula & Anders Ericsson, 2006). Daarom is het belangrijk om deze relevante ervaringen in kaart te brengen. De **hoofdonderzoeksvraag** van deze masterproef is dan ook:

* *“Welke carrièrestappen van voormalige profvoetballers worden geassocieerd met hun later succes als hoofdcoach in het professioneel voetbal?”.*

Naast deze hoofdonderzoeksvraag zijn er nog twee bijkomende onderzoeksvragen waar dieper wordt op ingegaan. Ten eerste wordt gekeken naar de frequentie van de verschillende functies die een hoofdcoach uitoefent vooraleer hij aan de slag gaat als hoofdcoach. Morrison (2006) toonde aan dat de frequentie van een functie kan worden gelinkt aan het uitoefenen van een andere functie. Binnen deze masterproef kan hoofdcoach worden aanzien als T1.

* **Onderzoeksvraag 2:** *“Hoeveel keer heeft een hoofdcoach een bepaalde functie uitgeoefend vooraleer hij aan de slag gaat als hoofdcoach (T1) en wordt dit geassocieerd met toekomstig succes?”*

Anders Ericsson (2008) stelt dat er tien jaar nodig is om expert te worden in een onderwerp. Relevante ervaringen zijn cruciaal in het ontwikkelen van deze expertise (Feltovich, Prietula & Anders Ericsson, 2006). In de derde onderzoeksvraag wordt daarom onderzocht of de duurtijd van de verschillende functies kunnen worden geassocieerd met het toekomstig succes.

* **Onderzoeksvraag 3:** “*Hoe lang hebben de voetbalcoaches hun functies uitgeoefend vooraleer ze aan de slag gaan als hoofdcoach (T1) en wordt dit geassocieerd met toekomstig succes?*”

Binnen deze onderzoeksvragen wordt meteen de scope van dit onderzoek afgebakend aan de hand van drie aspecten, namelijk: voormalige profvoetballers, hoofdcoach en succesvol. Ten eerste behoren enkel voormalige profvoetballers tot de doelgroep van dit onderzoek. Deze worden binnen dit onderzoek gedefinieerd als iemand die minstens drie voetbalseizoenen actief is geweest op het allerhoogste niveau, van om het even welk land en waarbij hij minstens één officiële match heeft meegespeeld in elk van deze drie seizoenen. Ten tweede is er de functie van hoofdcoach op het professionele niveau, hij of zij is degene die wordt aangesteld door de directie, het bestuur of de eigenaars van een voetbalclub als de leider van een voetbalelftal (eerste ploeg) die beslissingen neemt i.v.m. de ploegopstelling.

Ten slotte is er ook nog succesvol. Een succesvolle hoofdcoach wordt geacht kwaliteiten te hebben die hem onderscheiden van andere hoofdcoaches en meer uit een team halen dan de gemiddelde voetbalcoach (Morrow & Howieson, 2018). Op basis van onderzoek naar de succesrijke voetbalcoach Anson Dorrance is het duidelijk dat een succesvolle coach een aantal taken moet kunnen uitvoeren (Wang & Straub, 2012). Succes heeft voor iedere club en iedere voetbalcoach een andere betekenis. Sommige voetbalcoaches zijn er op gebrand om prijzen te pakken, vaak omdat de club dit ook verwacht. Wanneer een club lagere verwachtingen heeft op het vlak van resultaat zal een voetbalcoach worden aangesteld die het doel heeft om het maximale uit de spelers te halen. Succes is dus zeer moeilijk te definiëren en daarbij moet er altijd worden gekeken naar de context binnen de club en naar de verwachtingen van de voetbalcoach (van de Looij, 2021). De kwantificering van succes wordt in deze masterproef verder besproken in sectie 4.1 en gaat vooral uit van het sportief succes van een hoofdcoach.

## Hypotheses

Op basis van voorgaand literatuuronderzoek kunnen er een aantal hypotheses worden opgesteld voor de geformuleerde onderzoeksvragen. Er wordt voor elke individuele functie – zoals weergegeven in Bijlage 2 – die een individu heeft doorlopen vooraleer hij hoofdcoach wordt een positief verband verwacht met het succes als hoofdcoach. Dit omdat elke ervaring kan zorgen voor nieuwe inzichten en voor het opbouwen van expertise in een bepaald spectrum van de voetbalwereld.

Vooral werken met jeugdspelers kan voor de voetbalcoaches een belangrijke eerste stap zijn (Cohen, Bovbjerg & Wegis, 2020; Gilbert & Trudel, 2001b). Hier kan de voetbalcoach een filosofie ontwikkelen zonder dat het risico wordt gelopen om afgerekend te worden voor eventuele slechte sportieve resultaten. Dezelfde redenering kan worden gemaakt voor een ervaring als hoofdcoach op een lager voetbalniveau. Vervolgens kan worden opgemerkt dat de technische staf van een voetbalclub vaak bestaat uit meerdere voetbalcoaches. Samenwerking tussen verschillende voetbalcoaches kan ervoor zorgen dat er wordt geleerd van elkaar, zo kan een assistent-coach veel bijleren van zijn hoofdcoach. Hierdoor kan de ervaring als assistent-coach of in een staffunctie cruciaal zijn voor het later succes als hoofdcoach (Gilbert & Trudel, 2001a; Rathwell, Bloom & Loughead, 2014). Vervolgens kan ook worden verwacht dat de functie van
speler-coach zeer leerrijk is aangezien de voetbalcoach in kwestie altijd kan terugvallen op zijn rol als speler. Ten slotte wordt er ook een positieve associatie verwacht tussen het hebben van een eerdere managementfunctie en het succes als hoofdcoach. In dit soort functies worden specifieke competenties aangeleerd die ook kunnen worden gebruikt in andere functies binnen de voetbalwereld (Carlopio, Andrewartha, Whetten & Cameron, 2012). De eerste hypothese kan worden gelinkt aan de hoofdonderzoeksvraag.

* **Hypothese 1:** Indien de voetbalcoach ervaring heeft opgedaan in elke onderstaande individuele functie, voor hij effectief aan de slag gaat als hoofdcoach, zal hij later succesvoller zijn als hoofdcoach.
1. Assistent-coach
2. Hoofdcoach lagere divisie (alles onder tweede divisie)
3. Jeugdtrainer
4. Managementfunctie
5. Speler-coach
6. Staffunctie

Ten tweede wordt verwacht dat dat meerdere voetbalcoach-ervaringen nodig zijn om succesvol te worden, aangezien elke specifieke ervaring nieuwe inzichten en kennis geven. Hierdoor wordt de ervaring als voetbalcoach rijker gedurende lange tijd en kunnen in complexe situaties nieuwe technieken ingezet worden (Cregan, Bloom & Reid, 2007; Feltovich, Prietula & Anders Ericsson, 2006). Hierdoor kan worden gesteld dat hoe hoger de frequentie van de verschillende functies, hoe succesvoller een voetbalcoach zal worden. De tweede hypothese kan worden verbonden aan de tweede onderzoeksvraag

* **Hypothese 2**: Hoe hoger de frequentie van elke onderstaande individuele functie van een voetbalcoach vooraleer hij hoofdcoach wordt, hoe succesvoller hij zal zijn in de toekomst:
1. Assistent-coach
2. Hoofdcoach lagere divisie (alles onder tweede divisie)
3. Jeugdtrainer
4. Managementfunctie
5. Speler-coach
6. Staffunctie

Ten derde kan worden gesteld dat relevante ervaringen nodig zijn om expertise te ontwikkelen. Het is ook belangrijk om deze ervaringen (onder de vorm van een individuele functie) lang genoeg uit te oefenen omdat het lang duurt om expertise te ontwikkelen in een bepaald domein (Anders Ericsson, 2008; Morrow & Howieson, 2018). De derde hypothese kan worden verbonden aan de derde onderzoeksvraag.

* **Hypothese 3:** Hoe langer een voetbalcoach elke onderstaande individuele functie uitoefent vooral hij effectief aan de slag gaat als hoofdcoach, hoe succesvoller hij zal zijn:
1. Assistent-coach
2. Hoofdcoach lagere divisie (alles onder tweede divisie)
3. Jeugdtrainer
4. Managementfunctie
5. Speler-coach
6. Staffunctie

# Methodologie

Zoals eerder aangegeven bevat deze masterproef een kwantitatief onderzoek naar voetbalcoaches. In de volgende onderdelen zal eerst de dataverzameling worden besproken. Hier wordt uitgelegd hoe de datalijst, waarop latere analyses werden uitgevoerd, bekomen werd. Vervolgens zal de beschrijvende statistiek worden besproken. Tenslotte zal ook het econometrisch model worden uitgelegd, in deze masterproef werd gekozen voor een meervoudige lineaire regressie.

## Dataverzameling

Voor de dataverzameling werd een datalijst aangeleverd door de RBFA van alle individuen (inclusief nationaliteit en leeftijd) met een diploma – zoals weergegeven Bijlage 3 – gerelateerd aan de trainersopleiding van België. In een volgende stap werden enkel de voetbalcoaches met een
UEFA B-/adjunct-trainer, UEFA A-/trainer-coach en UEFA Pro License-diploma behouden. Een hervorming binnen de trainerscursus in België toont aan dat het diploma van adjunct-trainer gelijkwaardig is aan het UEFA B diploma en het trainer-coach diploma gelijkwaardig is aan het UEFA A diploma (K. Van Der Haegen, persoonlijke communicatie, 14 augustus 2020). De assumptie is dat deze diploma’s wijzen op een ambitie bij aspirant-coaches om de stap te zetten naar het coachen van een eerste ploeg in het professionele voetbal. Vervolgens werden de voetbalcoaches geselecteerd die hun UEFA B of UEFA A diploma behaald hebben tussen de voetbalseizoenen 1979-1980 en 2017-2018. Tijdens deze periode zijn de trainersopleidingen onderling vergelijkbaar terwijl dit voor de trainersopleidingen van voor 1980 niet zo is. UEFA B diploma’s gehaald tijdens en na het voetbalseizoen 2018-2019 geven de voetbalcoaches niet de mogelijkheid om vóór het voetbalseizoen 2019-2020 de UEFA Pro License te halen. Daarom werden deze voetbalcoaches uitgesloten uit de studie.

Uit deze overblijvende voetbalcoaches werden de voormalige profvoetballers geselecteerd. Er werd hiervoor gekozen omdat kan worden aangenomen dat voormalige profvoetballers met een UEFA A of UEFA B diploma meestal de ambitie hebben om voetbalcoach te worden op het professionele niveau. Deze profvoetballers werden gedefinieerd als individuen die minstens drie seizoenen actief zijn geweest op de hoogste professionele voetbalcompetitie van het respectievelijke land en waarbij hij telkens minstens één officiële match heeft meegespeeld in dat voetbalseizoen. Via de gereputeerde en gespecialiseerde websites transfermarkt.com en voetbal.com werden de voetbalcoaches en hun bijhorende verleden als profvoetballer opgezocht.

In een volgende stap werd de werkervaring van de voetbalcoaches binnen de voetbalwereld in kaart gebracht. Alle ervaringen na het einde van hun carrière als voetbalspeler werden genoteerd. De functietitel per ervaring kreeg duiding in een aparte onderverdeling. De functies werden ook gecategoriseerd binnen jeugdploeg of eerste elftal en nationale ploeg of clubelftal.

Op basis van de uitgebreide informatie van de voetbalcoaches hun carrière werden er verschillende variabelen geconstrueerd. Om te beginnen werd aangegeven of een voetbalcoach ervaring heeft binnen een bepaalde functie (*Verleden als*), hoeveel keer hij een bepaalde functie heeft gehad (*Aantal keer*)en hoelang hij deze functies heeft uitgeoefend (*Tijd als*)*.* Vervolgens werd ook berekend hoeveel functies een voetbalcoach heeft uitgeoefend vooraleer hij aan de slag is gegaan als hoofdcoach en hoelang dit precies heeft geduurd tijdens zijn carrière maar ook in absolute tijd onder de vorm van het aantal jaar.

Wanneer een voetbalcoach de rol van hoofdcoach had bij een ploeg werden de resultaten van deze ploeg opgesomd. Er is hier een onderscheid tussen clubcoaches en bondscoaches. Voor clubcoaches zijn enkel resultaten behaald in de eerste en tweede divisie van een land van belang. Dit omdat wordt aangenomen dat deze twee divisies aanzien kunnen worden als de professionele voetbalcompetities van een land. Niettegenstaande, kan een andere ervaring op zich wel van belang zijn. Voetbalcoaches met een hoofdcoach-ervaring in een niet-Europese competitie werden niet meegenomen in de analyse omwille van twee redenen. Ten eerste werden niet alle resultaten teruggevonden waardoor er geen volledig beeld kan verkregen worden. De tweede reden heeft te maken met het ontbreken van een coëfficiënt om de sterkte van de buitenlandse competitie in een duidelijke verhouding te brengen met ervaringen binnen Europa. In onderstaande Figuur 4.1 wordt schematisch weergegeven welke stappen werden gezet om de voetbalcoaches die deel uitmaken van dit onderzoek te verzamelen.

#### Figuur 4.1: Schematische weergave van de verzameling van de voetbalcoaches

De resultaten werden weergegeven in de vorm van overwinningen, gelijke spelen en nederlagen binnen de reguliere professionele voetbalcompetities. De keuze voor enkel de reguliere competitie werd gemaakt omdat dit voor een gelijk stramien zorgt bij de verschillende coaches in de verschillende landen. Positieve resultaten kunnen zich ook uiten onder de vorm van realisaties. De mogelijke realisaties bij clubcoaches zijn: landskampioen, bekerwinnaar, supercup en promotie afgedwongen naar de eerste divisie. Om het succes van de coaches in verschillende landen te controleren werd gekozen om de sterkteverschillen tussen landen op basis van de gewogen UEFA-coëfficiënten in kaart te brengen. Deze weging werd als volgt uitgevoerd: de sterkste voetbalcompetitie in een bepaald voetbalseizoen kreeg de waarde één, waartegen al de overige voetbalcompetities werden afgewogen. Voor de sterkteverschillen tussen de ploegen zelf werd er op basis van de posities van de respectievelijke clubs in het seizoen voorafgaand aan de ervaring gecontroleerd. Er kan immers worden aangenomen dat het halen van een positief resultaat voor een laag geklasseerde club moeilijker is dan voor een hoger geklasseerde club. Voor de operationalisering zie infra, Vergelijking 4.2.

Waar ook rekening mee wordt gehouden is de promotie en degradatie van clubs. Indien een club degradeert of promoveert van de eerste naar de tweede divisie (of omgekeerd) zal er rekening worden gehouden met de nieuwe divisie. De promotie of degradatie zorgt immers voor een nieuw verwachtingspatroon. Zo zal bijvoorbeeld een ploeg die als enige degradeert als zestiende van de zestien clubs in de eerste divisie in het seizoen voor aantreden van de coach een nieuwe positie krijgen in de tweede divisie. De club in kwestie heeft in de tweede divisie een hoog verwachtingspatroon omdat het vorig seizoen actief was in de eerste divisie. De redenering is identiek bij een promotie, punten halen met een promovendus zal een hogere waarde krijgen in de eerste divisie dan wanneer de club actief zou blijven in de tweede divisie.

Voor de resultaten van coaches van nationale ploegen werden de kwalificatiewedstrijden voor grote toernooien verzameld en het al dan niet deelnemen aan grote toernooien in kaart gebracht. Deze toernooien zijn: Afrika Cup (CAF), Asian Cup (AFC), Europees Kampioenschap (EK) en het Wereldkampioenschap (WK). Indien een hoofdcoach zich kwalificeerde voor één van deze grote toernooien werd dit aanzien als een realisatie, net als het halen van een gouden, zilveren of bronzen medaille op deze grote toernooien. De waarde van een overwinning van een kwalificatiewedstrijd of een realisatie wordt bepaald aan de hand van de indeling waarin de landen worden uitgeloot. Deze indeling wordt bepaald door middel van de FIFA-ranking. Hiervoor wordt gekeken naar de indeling (pot) voor aanvang van de eerste kwalificatiewedstrijd die wordt opgenomen in de meting. Op dit moment bevindt België zich bijvoorbeeld in pot één en San Marino in pot zes van het totaal aantal van zes potten. Een overwinning behaald door een ploeg afkomstig uit een lagere pot (bv. San Marino) is moeilijker en dus meer waard dan een overwinning met een ploeg uit een hogere pot (bv. België). Indien er ontbrekende informatie was over de indeling in de bepaalde potten werd er gekeken naar de FIFA-ranking. Zo is dan bijvoorbeeld in een kwalificatiegroep van vier landen sprake van in totaal vier potten. De hoogste geklasseerde, op het moment van indeling, behoort tot pot één. De laagste geklasseerde op de FIFA-ranking van de vier ploegen behoort tot pot vier. De opzoekingen van de bovenstaande resultaten werden voor zowel bondscoaches als clubcoaches afgesloten op het einde van het voetbalseizoen 2019-2020[[1]](#footnote-1). Een overzicht van de realisaties en de wedstrijden bij het in kaart brengen van de resultaten van de club- en bondscoaches kan worden teruggevonden in onderstaande Figuur 4.2 waar tussenhaakjes de arbitraire waarden voor de realisaties worden weergegeven.

#### Figuur 4.2: Wedstrijden en realisaties opgenomen in dit onderzoek

|  |
| --- |
| **Clubcoaches** |
| ***Wedstrijden*** | ***Realisaties*** |
| * Eerste divisie – reguliere competitiewedstrijden
* Tweede divisie – reguliere competitiewedstrijden
 | * Landskampioen (10)
* Bekerwinnaar (10)
* Supercup (8)
* Promotie afgedwongen naar 1ste divisie (3)
 |
| **Landencoaches** |
| ***Wedstrijden*** | ***Realisaties*** |
| * Kwalificatiewedstrijden
* Deelname tornooien
* Afrika Cup
* Asian Cup
* Europees Kampioenschap
* Wereldkampioenschap
 | * Gouden medaille – Eindwinst eindtoernooi (10)
* Zilveren medaille (8)
* Bronzen medaille (5)
* Kwalificatie voor eindtornooi (3)
 |

De verzamelde gegevens van de voetbalcoaches werden gebruikt om empirisch te testen wat de invloed is van factoren en carrièrestappen op het succes van dezelfde voetbalcoach. Sommige variabelen werden rechtstreeks aangeleverd door de gegevens van de RBFA (bijvoorbeeld de behaalde diploma’s). De aanlevering en verdere uitwerken liep volledig in lijn met de GDPR-wetgeving. Een tweede deel van variabelen werd samengesteld door het combineren van de beschikbare gegevens met andere databronnen. Het derde en laatste deel van de gebruikte gegevens werd rechtstreeks afgeleid uit beschikbare databronnen op het internet.

## Beschrijvende statistiek

Op basis van de hierboven beschreven dataverzameling wordt in het kader van deze masterproef een econometrische analyse uitgevoerd (zie infra, sectie 4.3). Tijdens deze econometrische analyse wordt gebruik gemaakt van drie verschillende afhankelijke variabelen. Ten eerste is er het totaal gemiddeld succes van iedere voetbalcoach. Om het totaal gemiddeld succes te berekenen, moet het succes in elke afzonderlijke ervaring als hoofdcoach gesommeerd worden met elkaar en gedeeld worden door het totaal aantal gecoachte wedstrijden als hoofdcoach. Om het succes per ervaring te berekenen wordt het aantal punten berekend dat een voetbalcoach heeft behaald in iedere functie. Dit succes per ervaring wordt berekend aan de hand van volgende formule:

Vergelijking 4.1: Succes per ervaring

$$succes\_{i}= \left\{\begin{array}{c}U\_{i}⋅s\_{i}⋅c\_{i}⋅punten\_{i}, voor clubs,\\L\_{i}⋅s\_{i}⋅punten\_{i}, voor nationale teams,\end{array}\right.$$

met *Ui* de gewogen UEFA coëfficiënt van het land van de ploeg voor de periode waarin de trainer er werkzaam was om de relatieve sterkte van het land haar competities te wegen, *si* de weging van de sterkte van de ploeg binnen een competitie (zie infra, vergelijking 4.2), *ci* een correctie voor het niveau van de competitie (eerste of tweede divisie) en$L\_{i} $een correctie voor de sterkte van de continentale federatie waarin de nationale ploeg haar wedstrijden speelt.

Voor *si* werd een formule uitgewerkt om de relatieve sterkte van de club in haar competitie in kaart te brengen. Hiervoor moesten zowel de eindklassering van de club in het seizoen voor aantreden in de competitie, als het aantal clubs die deel uitmaakten van de competitie in rekening worden gebracht. De verwachting hier is dat het makkelijker is om goede resultaten te halen met ploegen die een hoge eindklassering haalden het seizoen voor het aantreden van de hoofdcoach. De formule voor de relatieve sterkte van een club werd als onderstaand geformuleerd:

Vergelijking 4.2: Berekening relatieve sterkte clubs

$$s\_{i}= \left\{\begin{array}{c}\left(\frac{1}{1,2}\right)^{N\_{i}-x\_{i}+6,60357}+0,7\end{array}\right.$$

met *Ni* gelijk aan het aantal clubs in de competitie en *xi* de positie van de club op het einde van het voorgaande seizoen. Om een voorbeeld te geven: een club in de eerste divisie die geëindigd is op de achttiende plaats van de achttien clubs en ook het seizoen nadien nog actief is in de eerste divisie, krijgt de waarde één. Terwijl de kampioen ($x\_{i}$=1) van het voorgaande seizoen met achttien clubs ($N\_{i}$=18) waarde 0,71 krijgt. Er kan worden aangenomen dat een overwinning met een lager geklasseerde club moeilijker is waardoor ze meer waard is. 0,7 werd arbitrair vastgelegd op een logische en zinvolle wijze zodat het verschil tussen de sterkste ploeg en meest zwakke ploeg groot genoeg is. Bij de nationale ploegen was de redenering identiek maar werden de gegevens rond indeling (potten) gebruikt.

Door middel van *ci* in vergelijking 4.1 wordt er voor succes in de tweede divisie van een land gecorrigeerd. In het basismodel is deze correctie 1/3, aangezien de gemiddelde marktwaarde van teams in tweede divisie in België gemiddeld 1/3 minder bedraagt van de gemiddelde marktwaardes van teams in eerste divisie in België. In de tweede robuustheidsanalyse zal deze waarde worden aangepast naar 1/4.

Voor een bondscoach moet rekening worden gehouden met de relatieve nationale team coëfficiënt (Europa = 1,00, Afrika = 0,50 en Azië = 0,35). Deze coëfficiënten zijn berekend op basis van de gemiddelde FIFA-coëfficiënten van het jaar 2011 van de landen uit deze continentale federaties. De reden hiervoor is dat er vanaf het jaar 2016 een aanpassing werd doorgevoerd in de metingen. Zo werd de ondergrens aangepast waardoor het geen representatieve weergave is van het verschil tussen de succesvolle landen en de minder succesvolle landen. De resultaten van de omliggende jaren met dezelfde meetingstechniek om de punten te bepalen zijn verwaarloosbaar klein waardoor er werd gekozen voor de meettechniek van 2011. De Europese landen hebben de hoogste FIFA-coëfficiënten en krijgen daarom de hoogste waarde: 1,00. De gemiddelde sterktes van de Afrikaanse en Aziatische landen worden afgewogen tegen deze van UEFA waardoor op die manier Afrika de score 0,50 kreeg en Azië 0,35.

De eerste variant op de oorspronkelijke variabele, zoals te zien in Tabel 4.1, bevat naast het totaal gemiddeld succes ook de behaalde realisaties. Elke realisatie krijgt een waarde toegekend waardoor het succes voor voetbalcoaches zal stijgen. Aan iedere realisatie werd logisch en zinvol een arbitraire waarde toegekend. Bij een clubcoach werden tien punten toegevoegd wanneer hij landskampioen of bekerwinnaar werd, acht punten bij het winnen van de supercup en drie punten wanneer de hoofdcoach voor een promotie zorgde naar de eerste divisie. Voor een landencoach werden tien punten toegevoegd wanneer een eindtornooi werd gewonnen, acht voor de zilveren medaille en vijf voor de bronzen medaille. Ook voor de kwalificatie van een eindtornooi werden drie punten bijgerekend. Het *Totaal gemiddeld succes inclusief realisaties* heeft als gemiddelde waarde 0,129 enwordt gebruikt in de modellen vier, vijf en zes (zie sectie 5.2).

Ten slotte is er het *Totaal gemiddeld succes: alternatieve weging* als derde afhankelijke variabele. Deze alternatieve weging zorgt voor twee wijzigingen van de aanpassingen van het huidig succes per functie. Ten eerste wordt de waarde voor tweede divisie aangepast. Zo zal *ci* in vergelijking 4.1 worden aangepast van 1/3 naar 1/4 zodat de waarde van tweede klasse kleiner wordt. De tweede aanpassing heeft te maken met de relatieve sterkte van de clubs. De waarde *si* in vergelijking 4.1wordt in deze variant omgezet naar één waardoor het arbitraire verschil tussen sterke en zwakke ploegen volledig wordt weggenomen. Het gemiddelde succes is volgens Tabel 4.1 gelijk aan 0,133 wat het hoogste cijfer is van de drie verschillende afhankelijke variabelen.

Vervolgens zijn er ook enkele onafhankelijke variabelen. Deze variabelen beschrijven welke factoren significant kunnen zijn voor het totaal gemiddeld succes van de hoofdcoach. Voor de hoofdonderzoeksvraag werden de variabelen V*erleden als (bepaalde individuele functie) voor T1* gecreëerd. Dit heeft te maken met het soort functies een voetbalcoach heeft uitgevoerd alvorens hoofdcoach te worden. Deze individuele functies zijn bewust gecategoriseerd volgens de categorieën zoals weergegeven in Bijlage 2. Per categorie werd een dummyvariabele gecreëerd en kreeg de voetbalcoach de waarde ‘1’ wanneer hij deze functie heeft uitgeoefend en kreeg hij de waarde ‘0’ indien dit niet zo was. Zoals weergegeven in de beschrijvende statistiek zijn de gemiddelde waarden voor een functie als assistent-coach (0,185) en hoofdcoach op het lagere niveau (0,141) het hoogste. Verder kan ook worden aangenomen dat de variabelen *Verleden als staffunctie* en *Verleden als speler-coach* laag scoren (beiden 0,020), wat wil zeggen dat voetbalcoaches met een verleden als één van deze individuele functies weinig voorkwamen.

Aansluitend werd voor de tweede onderzoeksvraag onderzocht hoeveel keer voetbalcoaches een bepaalde functie hebben uitgeoefend vooraleer ze hoofdcoach werden. Deze variabele wordt gedefinieerd als *Aantal keer (een bepaalde individuele functie) voor T1*. Tabel 4.1 toont aan dat opnieuw de functies assistent-coach en hoofdcoach op lager niveau de hoogste gemiddelde waarden vertonen. Daarnaast is de gemiddelde waarde van *Aantal keer jeugdcoach voor T1* gelijk aan 0,132 met een standaardafwijking van 0,492 of anders gezegd was een voetbalcoach gemiddeld 0,132 keer jeugdcoach vooraleer hij actief werd als hoofdcoach in deze dataset. De overige individuele functies scoren eerder laag waardoor opnieuw kan worden gesteld dat deze variabelen weinig observaties tellen. Dit was zo bij het *Aantal keer managementfunctie, speler-coach en staffunctie voor T1.*

Voor de derde onderzoeksvraag werden de variabelen *Tijd als (een bepaalde individuele functie) voor T1* gecreëerd zodat het duidelijk is hoelang de verschillende functies werden uitgevoerd alvorens een voetbalcoach de stap zette naar hoofdcoach. Ook voor deze variabelen wordt gebruikt gemaakt van de onderverdeling zoals weergegeven is Bijlage 2. Gemiddeld genomen was een voetbalcoach het langste actief als hoofdcoach op lager niveau voor hij hoofdcoach werd op het professionele niveau. Zo was de gemiddelde voetbalcoach 0,437 jaar actief voor hij de stap zette naar hoofdcoach. Deze waarde ligt in lijn met de waarden van de individuele functies van assistent-coach en in mindere mate met jeugdcoach.

##### Tabel 4.1: Beschrijvende statistieken

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   | **Gemiddelde** | **Standaardafwijking** |
| **A. Afhankelijke variabelen** |  |  |
| Totaal gemiddeld succes | 0,115 | 0,168 |
| Totaal gemiddeld succes inclusief realisaties | 0,129 | 0,186 |
| Totaal gemiddeld succes: alternatieve weging | 0,133 | 0,208 |
| **B. Onafhankelijke variabelen** |  |  |
| Verleden als assistent-coach voor T1 | 0,185 | - |
| Verleden als staffunctie voor T1 | 0,020 | - |
| Verleden als hoofdcoach op lager niveau voor T1 | 0,141 | - |
| Verleden als managementfunctie voor T1  | 0,029 | - |
| Verleden als speler-coach voor T1 | 0,020 | - |
| Verleden als jeugdcoach voor T1 | 0,088 | - |
| Aantal keer assistent-coach voor T1 | 0,234 | 0,572 |
| Aantal keer staffunctie voor T1 | 0,029 | 0,219 |
| Aantal keer hoofdcoach op lager niveau voor T1 | 0,293 | 0,870 |
| Aantal keer managementfunctie voor T1 | 0,039 | 0,259 |
| Aantal keer speler-coach voor T1 | 0,020 | 0,139 |
| Aantal keer jeugdcoach voor T1 | 0,132 | 0,492 |
| Tijd als assistent-coach voor T1 | 0,434 | 1,249 |
| Tijd als staffunctie voor T1 | 0,080 | 0,730 |
| Tijd als hoofdcoach op lager niveau voor T1 | 0,437 | 1,291 |
| Tijd als managementfunctie voor T1 | 0,056 | 0,475 |
| Tijd als speler-coach voor T1 | 0,021 | 0,204 |
| Tijd als jeugdcoach voor T1 | 0,342 | 1,445 |
| **C. Controlevariabelen**  |  |  |
| Tijd tot T1 in carrière | 0,659 | 2,055 |
| Aantal functies alvorens T1 te worden | 0,337 | 0,990 |
| Leeftijd bij aanvang carrière | 36,824 | 4,148 |
| **Totaal observaties** | 205 |  |

De carrièrestappen die kunnen worden geassocieerd met het totaal gemiddeld succes van een hoofdcoach, vormen het onderwerp van deze masterproef. Daarom is het belangrijk om de variabelen die gecorreleerd zijn met dit effect tijdens de analyses te gaan controleren. De eerste controlevariabele onder de benaming *Tijd tot T1 in carrière* hield rekening met de absolute tijd in aantal jaar voor een voetbalcoach actief werd als T1 op het professionele niveau. Een aansluitende controlevariabele ging over het aantal functies die een voetbalcoach uitvoerde voor hij effectief T1 werd en kreeg de benaming *Aantal functies alvorens T1 te worden*. Om tijdens de analyses te controleren voor alle mogelijke variabelen, werd nog een variabele toegevoegd. *Leeftijd bij aanvang carrière* is een bijkomende variabele die te maken heeft met de leeftijd wanneer een voetbalcoach is gestart aan zijn trainerscarrière. In Tabel 4.2 is te zien dat de gemiddelde leeftijd van de voetbalcoaches bij aanvang van hun carrière 36,824 jaar is, afgerond 37 jaar.

De controlevariabelen bestaan verder uit de nationaliteit van een voetbalcoach en zijn positie op het veld als voormalig profvoetballer (doelman, verdediger, middenvelder of aanvaller). Zoals weergegeven in Tabel 4.2 zijn er elf verschillende nationaliteiten en in lijn met de verwachtingen zijn het hoofdzakelijk Belgen die afstuderen (88%) aan de Belgische trainersschool. De voormalige profvoetballers zijn vooral middenvelders (40%) en verdedigers (33%), in mindere mate waren zij een aanvaller (18%) of doelman (9%) in hun spelersloopbaan. Deze variabelen kunnen worden teruggevonden in Tabel 4.2.

##### Tabel 4.2: Controle voor specifieke kenmerken voetbalcoaches.

|  |  |
| --- | --- |
| **Controlevariabelen** | N |
| **A. Nationaliteit** |   |
| Argentinië | 1 |
| België | 181 |
| Bosnië en Herzegovina | 1 |
| Denemarken | 1 |
| Duitsland | 1 |
| Frankrijk | 11 |
| Hongarije | 1 |
| IJsland | 1 |
| Kroatië | 1 |
| Luxemburg | 1 |
| Nederland | 5 |
| **Totaal observaties** | 205 |
| **B. Positie als profvoetballer** |  |
| Aanvaller | 37 |
| Doelman | 19 |
| Middenvelder | 81 |
| Verdediger | 68 |
| **Totaal observaties** | 205 |

## Econometrisch model

In dit onderdeel wordt besproken – op basis van de data in de vorige secties – hoe het formele econometrische model vorm krijgt. De modellen gebruikt voor de econometrische analyses kunnen als volgt worden voorgesteld (Mortelmans & Dehertogh, 2007):

$$Y\_{i}= α+ β⋅X\_{i}+ δ⋅ Z\_{i}+u\_{i}$$

Deze formule is een meervoudige regressie waarbij twee of meer onafhankelijke variabelen worden gebruikt om de afhankelijke variabele te verklaren. In dit model is $Y\_{i}$ de afhankelijke variabele, i.e. het totaal gemiddeld succes met een bepaalde voetbalcoach *i*, terwijl $X\_{i}$ een vector is van de onafhankelijke variabelen. De vector $Z\_{i}$ wordt gekoppeld aan de controlevariabelen en wordt opgenomen ter controle van de regressie, zonder geïnteresseerd te zijn in de bijhorende coëfficiënten (Mortelmans & Dehertogh, 2007). α is de constante in het model en $β$ en $δ$ zijn vectoren van coëfficiënten die horen bij $X\_{i}$ en $Z\_{i}$. Tenslotte is $u\_{i}$ de foutenterm, het deel van de afhankelijke variabele dat niet verklaard kan worden door de onafhankelijke variabelen van dit model (Mortelmans & Dehertogh, 2007).

Om geldige resultaten te verkrijgen is er geen multicollineariteit toegelaten. Een te sterke correlatie tussen de onafhankelijke variabelen kan de gemeten coëfficiënten minder betrouwbaar maken waardoor de gemeten coëfficiënten onzuiver zouden zijn. De multicollineariteit kan gemeten worden aan de hand van de *Variance Inflation Factor (VIF)* (Mortelmans & Dehertogh, 2007). Een VIF-waarde hoger dan tien wijst op ernstige multicollineariteitsproblemen. Idealiter wordt er gestreefd naar een VIF-waarde onder drie of vier (Mortelmans & Dehertogh, 2007).

# Onderzoeksresultaten

Op basis van de regressiemodellen en de dataverzameling kunnen in een volgende stap de onderzoeksresultaten worden neergeschreven. Dit onderdeel is opgedeeld in vier delen. De eerste drie delen bevatten elk één grote tabel bestaande uit drie modellen. In deze eerste drie delen wordt telkens gekozen voor dezelfde onafhankelijke variabelen en controlevariabelen terwijl de afhankelijke variabele steeds verschillend is. Na het basismodel worden twee alternatieve berekeningen van de afhankelijke variabele gebruikt als robuustheidsanalyses. In het vierde onderdeel wordt diepgaander onderzoek gedaan naar de duurtijd van de verschillende functies. Ook hier worden dezelfde controlevariabelen meegenomen in de regressieanalyses. De controlevariabelen nationaliteit en positie als voetballer maken altijd deel uit van de verschillende regressieanalyses onder de naam *Controle voor specifieke kenmerken voetbalcoaches* (zie Tabel 4.2). De VIF-waardes voor alle modellen bevonden zich onder de vooropgestelde limiet van drie waardoor er geen sprake is van multicollineariteitsproblemen.

## Basismodellen

De drie basismodellen worden weergegeven in Tabel 5.1 en hierbij is de afhankelijke variabele telkens het *Totaal gemiddeld succes* van de voetbalcoach. Ten eerste wordt in model (1) nagegaan of een verleden in een bepaalde individuele functie vooraleer een voetbalcoach hoofdcoach wordt, kan worden geassocieerd met het *Totaal gemiddeld succes*. Het valt op dat het uitgevoerd hebben van drie verschillende functies een significant effect hebben op het *Totaal gemiddeld succes*. Ten eerste is er een sterk significant verband (p-waarde ≤ 0,01) voor *Verleden als assistent-coach voor T1*. De coëfficiënt bedraagt 0,118 en dit betekent dat wanneer een voetbalcoach de functie van assistent-coach heeft uitgeoefend vooraleer hoofdcoach te worden, zijn *Totaal gemiddeld succes* sterk zal stijgen met een waarde van 0,118. Deze toename is gezien het gemiddelde van *Totaal gemiddeld succes* bijna een verdubbeling. In lijn met deze vaststelling kan een gelijkwaardig effect worden waargenomen voor *Verleden als jeugdcoach voor T1*. De variabele *Verleden als speler-coach voor T1* kan ook positief worden geassocieerd met het totaal gemiddeld succes met een coëfficiënt van 0,103, wat het laagste is van de drie. Een verleden als speler-coach zorgt dus ook voor een hoger *Totaal gemiddeld succes*, maar het positief significant verband is minder groot en sterk. Deze drie verbanden tonen aan dat een verleden als assistent, jeugdcoach of speler-coach voor het uitoefenen van een functie als hoofdcoach zorgt voor een hoger *Totaal gemiddeld succes* als hoofdcoach. Het aantal observaties van de speler-coaches is beperkt waardoor de conclusies voor deze variabele genuanceerd moeten worden.

In model (2) wordt een regressie uitgevoerd waar de frequentie van de verschillende functies centraal staan. Opnieuw wordt vastgesteld dat de individuele functies als assistent-coach, speler-coach en jeugdcoach een positief significant verband hebben met succes als hoofdcoach. *Aantal keer speler-coach voor T1* heeft de hoogste coëfficiënt maar er moet opnieuw rekening gehouden worden met de beperking van deze variabele. De variabele *Aantal keer jeugdcoach voor T1* heeft een coëfficiënt 0,068. Met andere woorden zal het *Totaal gemiddeld succes* toenemen met een waarde van 0,068 wanneer een voetbalcoach de individuele functie als jeugdcoach één keer meer uitoefent vooraleer hij hoofdcoach wordt.Voor het *Aantal keer assistent-coach voor* T1 is de associatie minder sterk positief significant en ligt ook de coëfficiënt van 0,061 net iets lager.

Vervolgens legt model (3) de focus op de duurtijd van een bepaalde individuele functie. Er wordt nagegaan hoe lang de verschillende functies (voor deze van hoofdcoach) worden uitgeoefend en of dit een associatie heeft met het *Totaal gemiddeld succes*. Hier zien we dat de tijd als assistent en de tijd als speler-coach een positief significant verband met zich meebrengen. Wanneer een voetbalcoach één jaar langer
assistent-coach is, zal zijn *Totaal gemiddeld succes* toenemen met 0,026. Deze toename is eerder laag in vergelijking met de positieve associatie van *Verleden als assistent-coach voor T1.* Daarnaast heeft ookde *Tijd als speler-coach voor T1* een positieve associatie met het *Totaal gemiddeld succes* van 0,064 wat beduidend hoger is dan *Tijd als assistent-coach voor T1.* Maar opnieuw moet hier een nuance worden gemaakt vanwege het beperkt aantal observaties voor deze functie.

##### Tabel 5.1: Basismodellen met totaal gemiddeld succes als afhankelijke variabele

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | (1) | (2) | (3) |
| **A. Onafhankelijke variabelen** |  |  |  |
| Verleden als assistent-coach voor T1 | 0,118\*\*\* (0.031) |  |  |
| Verleden als staffunctie voor T1 | 0,123 (0,169) |  |  |
| Verleden als hoofdcoach op lager niveau voor T1 | 0,024 (0,037) |  |  |
| Verleden als managementfunctie voor T1 | −0,015 (0,081) |  |  |
| Verleden als speler-coach voor T1 | 0,103\* (0,057) |  |  |
| Verleden als jeugdcoach voor T1 | 0,111\*\* (0,053) |  |  |
| Aantal keer assistent-coach voor T1 |  | 0,061\*\* (0,025) |  |
| Aantal keer staffunctie voor T1 |  | 0,064 (0,113) |  |
| Aantal keer hoofdcoach op lager niveau voor T1 |  | −0,011 (0,013) |  |
| Aantal keer managementfunctie voor T1 |  | −0,019 (0,031) |  |
| Aantal keer speler-coach voor T1 |  | 0,094\* (0,053) |  |
| Aantal keer jeugdcoach voor T1 |  | 0,068\*\*\* (0,021) |  |
| Tijd als assistent-coach voor T1 |  |  | 0,026\*\* (0,010) |
| Tijd als staffunctie voor T1 |  |  | 0,016 (0,035) |
| Tijd als hoofdcoach op lager niveau voor T1 |  |  | 0,005 (0,009) |
| Tijd als managementfunctie voor T1 |  |  | −0,004 (0,019) |
| Tijd als speler-coach voor T1 |  |  | 0,064\*\*\* (0,014) |
| Tijd als jeugdcoach voor T1 |  |  | 0,015 (0,011) |
| **B. Controlevariabelen** |  |  |  |
| Tijd tot T1 in carrière | −0,009 (0,008) | −0,012 (0,008) | −0,012 (0,010) |
| Aantal functies alvorens T1 te worden | 0,023 (0,020) | 0,041\* (0,023) | 0,035 (0,022) |
| Leeftijd bij aanvang carrière | 0,009 (0,023) | 0,006 (0,023) | 0,021 (0,026) |
| Leeftijd bij aanvang carrière2 | −0,000 (0,000) | −0,000 (0,000) | −0,000(0,000) |
|  |  |  |  |
| Controle voor specifieke kenmerken voetbalcoaches | Ja | Ja | Ja |
| Constant | 0,446 (0,454) | 0,452 (0,443) | 0,356 (0,495) |
| **Totaal observaties** | 205 | 205 | 205 |
| R2 | 0,318 | 0,292 | 0,254 |
| De aangeduide resultaten zijn coëfficiënten met betrekking het totaal gemiddeld succes. Tussen haakjes worden de standaardfouten weergegeven. \*\*\*p≤ 0,01 - \*\*p≤ 0,05 - \*p≤ 0,10 |

## Totaal gemiddeld succes inclusief realisaties

Het tweede deel van deze analyse bevat opnieuw drie modellen en is sterk gebaseerd op de basismodellen (1), (2) en (3) van Sectie 5.1. Het grote verschil is dat de afhankelijke variabele wijzigt. In de drie modellen van Tabel 5.2 is gekozen voor de afhankelijke variabele *Totaal gemiddeld succes inclusief realisaties*. Aan de hand van de formule van Sectie 4.1 wordt het totaal gemiddeld succes berekend. Hierbij komend worden de gewonnen realisaties toegevoegd die een voetbalcoach gedurende zijn carrière in de wacht kon slepen. Aan iedere realisatie werd – zoals eerder aangegeven in sectie 4.2 – logisch en zinvol een arbitraire waarde toegekend.

Opnieuw werd ervoor gekozen om drie modellen op te stellen. Model (4) heeft betrekking op het verleden in een bepaalde functie en bevestigt de robuustheid van basismodel (1). Net zoals in het basismodel (1) wordt duidelijk dat een verleden als assistent en jeugdcoach een positief significant verband heeft met het *Totaal gemiddeld succes inclusief realisaties* als hoofdcoach. Het significantieniveau van verleden als assistent blijft zeer sterk (p ≤ 0,01) terwijl het significantieniveau van verleden als jeugdcoach hier toeneemt. Ook de coëfficiënten liggen voor beide functies in dezelfde lijn. De coëfficiënt van *Verleden als assistent-coach voor T1* bedraagt nu 0,128, een toename van 0,010 in vergelijking met basismodel (1). De toename bij *Verleden als jeugdcoach voor T1* is net iets hogernamelijk0,047*.* Zo zorgt een verleden als jeugdcoach vooraleer een voetbalcoach T1 wordt in dit model voor een stijging van de waarde van het totaal gemiddeld succes met 0,158. Naast deze twee terugkerende functies is er bij het verleden als
speler-coach een sterk positief significant verband. Dus ook in dit model is duidelijk dat het verleden als assistent-coach, als jeugdcoach en als speler-coach positief geassocieerd kan worden met het totaal gemiddeld succes, hier onder de vorm van *Totaal gemiddeld succes inclusief realisaties*.

De bevindingen uit model (5) bevestigen de conclusies van model (2). Er zijn, net als in model (2), drie onafhankelijke variabelen met een significant verband zichtbaar: *Aantal keer assistent-coach voor T1*, *Aantal keer jeugdcoach voor T1* en *Aantal keer speler-coach voor T1*. Net zoals hierboven lopen ook de coëfficiënten sterk gelijk met elkaar. De drie variabelen tonen een positief significant verband dus hoe hoger het aantal keer assistent-coach, jeugdcoach of speler-coach hoe hoger het *Totaal gemiddeld succes inclusief de realisaties*.

In model (6) is er wel een duidelijk verschil met model (3). Waar er in model (3) geen significant verband was voor de tijd als jeugdcoach, is er in model (6) wel een sterk positief significant verband voor *Tijd als jeugdcoach voor T1* met een coëfficiënt van 0,029. Dit wil zeggen dat wanneer een voetbalcoach zijn *Tijd als jeugdcoach voor T1* met één jaar stijgt, de waarde van zijn *Totaal gemiddeld succes: inclusief realisaties* zal stijgen met 0,029. Voor de tijd als assistent en als speler-coach worden opnieuw gelijkaardige statistische significante verbanden teruggevonden waarbij de coëfficiënten in grote lijnen dezelfde blijven.

Deze modellen zijn er ook op gericht om de robuustheid van de het basismodel te controleren. Er kan worden vastgesteld dat voor de verschillende modellen zeer gelijkaardige conclusies kunnen worden geformuleerd. De resultaten van deze zes modellen liggen sterk in lijn met elkaar waardoor kan worden aangenomen dat deze resultaten consistent zijn.

##### Tabel 5.2: Totaal gemiddeld succes inclusief realisaties

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|   | (4) | (5) | (6) |
| **A. Onafhankelijke variabelen** |  |  |  |
| Verleden als assistent-coach voor T1 | 0,128\*\*\* (0,036) |  |  |
| Verleden als staffunctie voor T1 | 0,136 (0,167) |  |  |
| Verleden als hoofdcoach op lager niveau voor T1 | 0,022 (0,043) |  |  |
| Verleden als managementfunctie voor T1 | −0,024 (0,087) |  |  |
| Verleden als speler-coach voor T1 | 0,132\*\*\* (0,050) |  |  |
| Verleden als jeugdcoach voor T1 | 0,158\*\* (0,064) |  |  |
| Aantal keer assistent-coach voor T1 |  | 0,065\*\* (0,028) |  |
| Aantal keer staffunctie voor T1 |  | 0,072 (0,113) |  |
| Aantal keer hoofdcoach op lager niveau voor T1 |  | −0,014 (0,018) |  |
| Aantal keer managementfunctie voor T1 |  | −0,020 (0,034) |  |
| Aantal keer speler-coach voor T1 |  | 0,116\*\* (0,048) |  |
| Aantal keer jeugdcoach voor T1 |  | 0,079\*\* (0,027) |  |
| Tijd als assistent-coach voor T1 |  |  | 0,027\*\* (0,011) |
| Tijd als staffunctie voor T1 |  |  | 0,016 (0,036) |
| Tijd als hoofdcoach op lager niveau voor T1 |  |  | 0,010 (0,014) |
| Tijd als managementfunctie voor T1 |  |  | −0,005 (0,018) |
| Tijd als speler-coach voor T1 |  |  | 0,077\*\*\* (0,014) |
| Tijd als jeugdcoach voor T1 |  |  | 0,029\*\*\* (0,006) |
| **B. Controlevariabelen** |  |  |  |
| Tijd tot T1 in carrière | −0,013 (0,009) | −0,015\* (0,010) | −0,021\*\* (0,010) |
| Aantal functies alvorens T1 te worden | 0,027 (0,022) | 0,047\* (0,027) | 0,041\* (0,025) |
| Leeftijd bij aanvang carrière | −0,021 (0,025) | −0,025 (0,028) | 0,003 (0,025) |
| Leeftijd bij aanvang carrière2 | 0,000 (0,000) | 0,000 (0,000) | −0,000 (0,000) |
|  |  |  |  |
| Controle voor specifieke kenmerken voetbalcoaches | Ja | Ja | Ja |
| Constant | 0,977\* (0,504) | 1,013\* (0,538) | 0,709 (0,492) |
| **Totaal observaties** | 205 | 205 | 205 |
| R2 | 0,322 | 0,279 | 0,260 |
| De aangeduide resultaten zijn coëfficiënten met betrekking het totaal gemiddeld succes: inclusief realisaties. Tussen haakjes worden de standaardfouten weergegeven. \*\*\*p≤ 0,01 - \*\*p≤ 0,05 - \*p≤ 0,10. |

## Alternatieve weging van het totaal gemiddeld succes

Om de resultaten van de voorgaande modellen verder te controleren werd er gekozen voor een tweede robuustheidsanalyse waardoor er opnieuw een nieuwe afhankelijke variabele is, namelijk *Totaal gemiddeld succes: alternatieve weging*. Om het totaal gemiddeld succes te berekenen werd voor deze variabele de formule – zoals beschreven in sectie 4.1 – voor het huidige succes aangepast. Deze alternatieve weging zorgt voor twee wijzigingen van de aanpassingen van het huidig succes per functie waardoor er met relatieve sterkte van de clubs meer rekening werd gehouden. Ten eerste wordt de waarde voor tweede klasse (*ci* in vergelijking 4.1*)* aangepast van 1/3 naar 1/4 zodat de waarde van resultaten in de tweede klasse kleiner wordt. De tweede aanpassing heeft te maken met de relatieve sterkte van de clubs *(si* in vergelijking 4.1)deze wordt omgezet naar één waardoor het verschil tussen zwakke en sterke ploegen wordt weggenomen. Deze twee oorspronkelijke waarden waren logisch en zinvol vastgelegd maar door hun arbitraire karakter kan een extra robuustheidsanalyse nodig zijn. De resultaten voor deze modellen zijn terug te vinden in Tabel 5.3.

De modellen voor dit onderdeel zijn opnieuw gebaseerd op de basismodellen zoals beschreven in sectie 5.1. Zo heeft model (7) te maken met het verleden van een bepaalde individuele functie vooraleer een voetbalcoach T1 wordt. Er kan worden vastgesteld dat dit regressiemodel sterk gelijk loopt met model (1). Zowel het *Verleden als assistent-coach voor T1* en *Verleden als jeugdcoach voor T1* zijn statistisch significant voor het *Totaal gemiddeld succes: alternatieve weging met een coëfficiënt van* 0,145. Dit wil zeggen dat wanneer iemand assistent-coach of jeugdcoach was vooraleer hij T1 werd, zijn waarde van *Totaal gemiddeld succes: alternatieve weging* als hoofdcoach zal toenemen met 0,145. Opnieuw kan worden aangenomen dat dit een vrij hoge coëfficiënt is gezien het gemiddelde van deze afhankelijk variabele lager is dan 0,145 (zie Tabel 4.1). Dit toont aan dat de waarde van *Totaal gemiddeld succes: alternatieve weging* kan worden verdubbeld door het uitoefenen van een functie als assistent-coach of jeugdcoach. De positieve associatie van *Verleden als speler-coach voor T1* valt, in vergelijking met model (1), weg.

Deze bevindingen worden doorgetrokken voor model (8), dat sterk gelijk loopt met model (2). Ook hier valt het statistisch significant verband voor, *Aantal keer speler-coach voor T1*, weg. Daarnaast vertonen *Aantal keer assistent-coach* en *Aantal keer jeugdcoach* welgelijkaardige significante verbanden met succes als bij de andere modellen. De coëfficiënten van beiden variabelen nemen toe in vergelijking met model (2) maar verhouden zich wel ongeveer op dezelfde manier.

Voor het model met betrekking tot de duurtijd van verschillende functies moet worden gekeken naar model (9). Net als de andere modellen (3) en (6) zegt dit model dat er voor zowel tijd als assistent-coach en tijd als speler-coach een positief significant verband is met *Totaal gemiddeld succes: alternatieve weging*. Indien de looptijd van beide functies groter is, stijgt ook het *Totaal gemiddeld succes: alternatieve weging*.

Net zoals in sectie 5.2 kan ook voor deze afhankelijke variabele gelijkaardige conclusies worden genoteerd. Dus ook de tweede robuustheid zorgt ervoor dat gelijkaardige resultaten bekomen worden, waardoor de verschillende modellen als vrij consistent kunnen worden beschouwd.

##### Tabel 5.3: Totaal gemiddeld succes: alternatieve weging

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|   | (7) | (8) | (9) |
| **A. Onafhankelijke variabelen** |  |  |  |
| Verleden als assistent-coach voor T1 | 0,145\*\*\* (0,039) |  |  |
| Verleden als staffunctie voor T1 | 0,148 (0,211) |  |  |
| Verleden als hoofdcoach op lager niveau voor T1 | 0,011 (0,045) |  |  |
| Verleden als managementfunctie voor T1 | −0,034 (0,105) |  |  |
| Verleden als speler-coach voor T1 | 0,122 (0,073) |  |  |
| Verleden als jeugdcoach voor T1 | 0,145\*\* (0,069) |  |  |
| Aantal keer assistent-coach voor T1 |  | 0,079\*\* (0,031) |  |
| Aantal keer staffunctie voor T1 |  | 0,078 (0,144) |  |
| Aantal keer hoofdcoach op lager niveau voor T1 |  | −0,021 (0,016) |  |
| Aantal keer managementfunctie voor T1 |  | −0,032 (0,038) |  |
| Aantal keer speler-coach voor T1 |  | 0,0108 (0,069) |  |
| Aantal keer jeugdcoach voor T1 |  | 0,090\*\*\* (0,025) |  |
| Tijd als assistent-coach voor T1 |  |  | 0,033\*\* (0,014) |
| Tijd als staffunctie voor T1 |  |  | 0,023 (0,044) |
| Tijd als hoofdcoach op lager niveau voor T1 |  |  | 0,001 (0,012) |
| Tijd als managementfunctie voor T1 |  |  | −0,010 (0,023) |
| Tijd als speler-coach voor T1 |  |  | 0,065\*\*\* (0,017) |
| Tijd als jeugdcoach voor T1 |  |  | 0,019 (0,014) |
| **B. Controlevariabelen** |  |  |  |
| Tijd tot T1 in carrière | −0,012 (0,010) | −0,016 (0,010) | −0,014 (0,012) |
| Aantal functies alvorens T1 te worden | 0,030 (0,025) | 0,054\* (0,028) | 0,043 (0,027) |
| Leeftijd bij aanvang carrière | 0,010 (0,029) | 0,005 (0,029) | 0,024 (0,032) |
| Leeftijd bij aanvang carrière2 | −0,000 (0,000) | −0,000 (0,000) | −0,000 (0,000) |
|  |  |  |  |
| Controle voor specifieke kenmerken voetbalcoaches | Ja | Ja | Ja |
| Constant | 0,710 (0,577) | 0,712 (0,554) | 0,622 (0,622) |
| **Totaal observaties** | 205 | 205 | 205 |
| R2 | 0,341 | 0,327 | 0,284 |
| De aangeduide resultaten zijn coëfficiënten met betrekking het totaal gemiddeld succes: alternatieve weging. Tussen haakjes worden de standaardfouten weergegeven. \*\*\*p≤ 0,01 - \*\*p≤ 0,05 - \*p≤ 0,10 |

## Duurtijd van de verschillende functies

Uit de regressiemodellen (3), (6) en (9) werd telkens duidelijk dat *Tijd als assistent-coach voor T1* en *Tijd als speler-coach voor T1* een positief significant verband vertonen met het *Totaal gemiddeld succes* als hoofdcoach. Om te kijken of dit verband aanwezig blijft naarmate de voetbalcoach een bepaalde functie steeds langer doet worden deze variabelen verder onderzocht. In de vorige modellen werd gesteld dat naarmate de tijd als assistent-coach of als speler-coach vooraleer T1 te worden groter is, het totaal gemiddeld succes groter wordt. De vraag is of het marginaal effect constant is, of veranderd in de tijd. Om dit te onderzoeken werden aan model (3) de kwadratische versies van de oorspronkelijke onafhankelijke variabelen met betrekking tot de tijd toegevoegd. Dit resulteerde in model (10) in Tabel 5.4, waar gekozen werd om de oorspronkelijke variabele, *Totaal gemiddeld succes,* te nemen als afhankelijke variabele.

Wanneer een analyse wordt gemaakt van model (10), valt het op dat er vier significante verbanden zijn. Ten eerste hebben we de *Tijd als assistent-coach voor T1*, die al positief significant was in model (3), (6) en (9). Ook in model (10) is dit het geval maar *Tijd als assistent-coach voor T12* toont een negatief significant verband aan. Dit wil zeggen dat naarmate de tijd vordert de *Tijd als assistent-coach voor T1* een positief significant effect heeft op het *Totaal gemiddeld succes*, maar dit effect neemt af en wordt op een bepaald moment zelf negatief. Het negatieve significante effect van de kwadratische variabele (−0,009) toont aan dat na verloop van tijd de tijd als assistent-coach een negatieve associatie heeft met het *Totaal gemiddeld succes*. Indien de voetbalcoach actief blijft als assistent-coach zal na een bepaald moment, zijn *Totaal gemiddeld succes* dalen met een waarde van 0,009. Dit bepaald moment is een omslagpunt waar de positieve associatie omslaat in een negatieve associatie.

Dezelfde vaststelling kan worden gedaan voor de onafhankelijke variabele *Tijd als jeugdcoach voor T1*. Naarmate de tijd vordert en iemand de functie van een jeugdcoach langer bekleedt heeft dit positieve gevolgen voor het totaal gemiddeld succes met een coëfficiënt van 0,049. Dit positief significant verband gaat echter over in een negatief significant verband wanneer de voetbalcoach te lang actief is als jeugdcoach. De coëfficiënt bedraagt −0,004 wat wil zeggen dat het *Totaal gemiddeld succes* daaltmet 0,004 (*Tijd als jeugdcoach voor T12*). Er kan dus worden gesteld dat een langere tijd als assistent-coach of als jeugdcoach niet blijft zorgen voor betere resultaten maar dat moet worden gezocht naar het optimale moment om de stap te zetten naar een andere functie of de functie als hoofdcoach.

|  |  |
| --- | --- |
|   | (10) |
| **A. Onafhankelijke variabelen** |  |
| Tijd als assistent-coach voor T1 | 0,081\*\* (0,026) |
| Tijd als assistent-coach voor T1² | −0,009\*\* (0,003) |
| Tijd als staffunctie voor T1 | 0,310 (0,201) |
| Tijd als staffunctie voor T12 | −0,041 (0,027) |
| Tijd als hoofdcoach op lager niveau voor T1 | 0,012 (0,024) |
| Tijd als hoofdcoach op lager niveau voor T12 | −0,002 (0,004) |
| Tijd als managementfunctie voor T1 | −0,031 (0,118) |
| Tijd als managementfunctie voor T12 | 0,000 (0,019) |
| Tijd als speler-coach voor T1 | 0,053 (0,124) |
| Tijd als speler-coach voor T12 | 0,007 (0,046) |
| Tijd als jeugdcoach voor T1 | 0,049\*\* (0,023) |
| Tijd als jeugdcoach voor T12 | −0,004\*\* (0,002) |
|  **B. Controlevariabelen** |  |
| Tijd tot T1 in carrière | −0,012 (0,009) |
| Aantal functies alvorens T1 te worden | 0,032 (0,022) |
| Leeftijd bij aanvang carrière | −0,008 (0,022) |
| Leeftijd bij aanvang carrière2 | 0,000 (0,000) |
|  |  |
| Controle voor specifieke kenmerken voetbalcoaches | Ja |
| Constant | 0,797\* (0,434) |
| **Totaal observaties** | 205 |
| R2 | 0,320 |
| De aangeduide resultaten zijn coëfficiënten met betrekking het totaal gemiddeld succes. Tussen haakjes worden de standaardfouten weergegeven. \*\*\*p≤ 0,01 - \*\*p≤ 0,05 - \*p≤ 0,10 |

##### Tabel 5.4: Duurtijd van verschillende functies

Figuur 5.1 geeft de tijd als assistent-coach en de tijd als jeugdcoach weer naarmate de tijd vordert. De grafiek in de figuur toont aan dat het effect van de tijd als assistent-coach en het effect van de tijd als jeugdcoach voor iemand T1 wordt, kan worden uitgedrukt als een parabool. Op de x-as staat de verloop van tijd, weergegeven in jaren. Op de y-as staat de resulterende coëfficiënt. De paraboolfunctie laat zien dat het marginaal effect niet constant is maar na verloop van tijd afneemt. De eerste jaren neemt het effect marginaal toe, voor beiden variabelen, tot het zijn top bereikt waarna het effect afneemt. Dit optimale punt is ook het omslagpunt waar de positieve associatie overgaat in een negatieve associatie. Dit illustreert de uitleg van hierboven: de tijd als assistent-coach heeft eerst een positief significant effect maar na verloop van tijd gaat het over in een negatieve significant effect op het *Totaal gemiddeld succes* als hoofdcoach in een latere functie. Een voetbalcoach kan dus beter niet eindeloos assistent-coach zijn indien hij successen wil boeken als hoofdcoach. Dezelfde redenering gaat op voor de tijd als jeugdcoach. De eerste jaren als jeugdcoach zorgen dat het marginaal nut toeneemt maar na verloop van tijd neemt het marginaal nut af waardoor ook de functie van jeugdcoach niet mag blijven worden uitgeoefend indien een coach succes wil halen als hoofdcoach.

#### Figuur 5.1: Effect van functie als assistent-coach voor T1 en als jeugdcoach voor T1 na verloop van tijd

# Conclusie

Om succesvol te worden in een welbepaald domein is het nodig om expertise te ontwikkelen (Iellatchitch, Mayrhofer & Meyer, 2003; Morrow & Howieson, 2014). Professioneel voetbal heeft een specifieke organisatorische context waar de hoofdcoach een cruciale pion is in het halen van sportief succes (Morrow & Howieson, 2018). In deze masterproef werd gezocht naar carrièrestappen van voormalige profvoetballers die kunnen worden geassocieerd met hun later succes als hoofdcoach. Dit werd gedaan aan de hand van een kwantitatief onderzoek met bijhorende regressieanalyses. Zo werd het traject van de voormalige profvoetballers in kaart gebracht om op die manier een associatie te zoeken tussen de verschillende trajecten en het behaalde succes.

De uitgevoerde analyses laten toe om de onderzoeksvragen, geformuleerd in hoofdstuk drie, te beantwoorden. Ten eerste werd in de hoofdonderzoeksvraag onderzocht welke carrièrestappen van voormalige profvoetballers kunnen worden geassocieerd met hun later sportieve succes als hoofdcoach in het professioneel voetbal. Uit het onderzoek kan worden aangenomen dat er een positief significant effect is voor de individuele functies van assistent-coach en jeugdcoach met het later sportief succes van een hoofdcoach. Ook voor de functie speler-coach werden positieve associaties vastgesteld maar deze worden genuanceerd vanwege het weinig aantal observaties voor deze functie.

In de tweede onderzoeksvraag werd onderzocht of de frequenties van de verschillende functies een associatie hebben met het totaal gemiddeld succes. Zo werd er vastgesteld dat de variabelen met betrekking het aantal keer een voetbalcoach, assistent-coach of jeugdcoach was vooraleer hij hoofdcoach werd, een positieve associatie vertonen met het totaal gemiddeld succes van een hoofdcoach. Opnieuw kan worden aangenomen dat het uitoefenen van de functie, in termen van frequentie, als assistent-coach of jeugdcoach een rol kunnen spelen op het totaal gemiddeld succes van een voetbalcoach, vooraleer hij de stap zet naar de functie van hoofdcoach.

In de derde en laatste onderzoeksvraag lag de focus op de duurtijd van een bepaalde individuele functie vooraleer een voetbalcoach, hoofdcoach werd. Opnieuw hebben de individuele functies assistent-coach en jeugdcoach een positieve associatie maar die positieve associatie neemt af in sterkte naarmate de jobs langer worden gedaan. Deze functies kunnen niet eindeloos worden uitgeoefend indien een voetbalcoach succes wil halen als hoofdcoach.

De resultaten voor de verschillende onderzoeksvragen werden in twee robuustheidsanalyses gecontroleerd door middel van de operationalisatie van het sportieve succes en bleven in grote lijn dezelfde. Op deze manier kan worden gesteld dat de resultaten betrouwbaar zijn. Op basis van het uitgevoerde onderzoek in deze masterproef kan er worden besloten dat de individuele functies van assistent-coach en jeugdcoach positief geassocieerd worden met het toekomstige sportieve succes van een hoofdcoach. Daarnaast is het van belang dat deze beide functies niet eindeloos uitgeoefend kunnen worden indien de toekomstige hoofdcoach sportief succes wil boeken.

De eerste beperking van deze masterproef bevindt zich in de analyses. De regressies van deze masterproef kunnen de endogeniteit van de verklarende variabelen niet afzonderen waardoor de analyses niet causaal geïnterpreteerd kunnen worden. Aan de hand van de lineaire regressiemodellen met bijhorende coëfficiënten kunnen wel de associaties worden bekeken tussen de individuele functies en het totaal gemiddeld succes. Een volgende beperking heeft te maken met de onderzochte voetbalcoaches, hier werd gekozen voor voormalige profvoetballers waardoor veel andere voetbalcoaches (zonder de vereiste ervaring als voormalig profvoetballer) niet zijn opgenomen in dit onderzoek. Een eerste suggestie is dan ook om de steekproef uit te breiden naar de voetbalcoaches die geen ervaring hebben als voormalig profvoetballer. Op deze manier kunnen de conclusies worden verruimd.

Daarnaast heeft deze masterproef betrekking op de Belgische trainersschool met vaak Belgische voetbalcoaches. Door de eigen invulling van de trainerscursus van de verschillende voetbalbonden kunnen geen conclusies worden geverifieerd voor andere landen. De resultaten van deze masterproef kunnen per definitie niet worden veralgemeend naar andere landen of continenten. Een tweede suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook om de resultaten te repliceren in andere landen of continenten. De laatste beperking heeft betrekking op de doelstelling van de voetbalcoaches in deze masterproef. De voetbalcoaches die zelf tevreden zijn met hun carrière als voetbalcoach kunnen hier als onsuccesvol worden beschouwd ondanks dat ze zelf wel tevreden kunnen zijn met hun trainerscarrière.

In deze masterproef werd onderzoek gedaan naar objectief meetbare resultaten. Daarom zou toekomstig onderzoek naast sportief succes (objectieve component) ook kunnen focussen op het succes bij de spelers zelf (subjectieve component). Niet iedere voetbalcoach die goede resultaten haalt wordt neergezet als goede voetbalcoach dit vanwege het ontbreken van andere capaciteiten zoals sociale vaardigheden. De kenmerken rond de persoonlijkheid van een voetbalcoach zijn niet eenduidig en ook niet op het internet terug te vinden in bestaande databestanden. Een suggestie voor verder onderzoek is om aan de hand van enquêtes of casestudies dit spectrum van de voetbalcoach in kaart te brengen samen met een objectieve resultaatmeting. Op deze manier kan de voetbalcoach in zijn geheel worden beoordeeld.

# Referentielijst

Anders Ericsson, K. (2008). Deliberate Practice and Acquisition of Expert Performance: A General Overview. *Academic Emergency Medicine*, *15*(11), 988–994. https://doi.org/10.1111/j.1553-2712.2008.00227.x

Aryee, S., Chay, Y. W. & Tan, H. H. (1994). An Examination of the Antecedents of Subjective Career Success Among a Managerial Sample in Singapore. *Human Relations*, *47*(5), 487–509. https://doi.org/10.1177/001872679404700502

Bagdadli, S. & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, *29*(3), 353–370. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001

Ballout, H. I. (2007). Career success. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(8), 741–765. <https://doi.org/10.1108/02683940710837705>

Bell, A., Brooks, C. & Markham, T. (2013). The performance of football club managers: skill or luck? *Economics & Finance Research*, *1*(1), 19–30. <https://doi.org/10.1080/21649480.2013.768829>

Belorgey, N., Lecat, R. & Maury, T. P. (2006). Determinants of productivity per employee: An empirical estimation using panel data. *Economics Letters*, *91*(2), 153–157. https://doi.org/10.1016/j.econlet.2005.09.003

Bervoet, D. (2021, 5 februari). *Eigenaars pompen op drie jaar bijna kwart miljard in Belgische voetbalclubs*. Geraadpleegd op 10 februari 2021 van <https://www.tijd.be/ondernemen/sport/eigenaars-pompen-op-drie-jaar-bijna-kwart-miljard-in-belgische-voetbalclubs/10282649.html>

Blackett, A. D., Evans, A. & Piggott, D. (2015). Why ‘the best way of learning to coach the game is playing the game’: conceptualising ‘fast-tracked’ high-performance coaching pathways. *Sport, Education and Society*, *22*(6), 744–758. <https://doi.org/10.1080/13573322.2015.1075494>

Bloom, B. S. (1985). *Developing talent in young people*. New York, NY: Ballantine.

Bridgewater, S. (2010). *What is the impact of changing football manager?* Warwick: University of Warwickshire.

Bridgewater, S., Kahn, L. M. & Goodall, A. H. (2011). Substitution and complementarity between managers and subordinates: Evidence from British football. *Labour Economics*, *18*(3), 275–286. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2010.10.001>

Carlopio, J., Andrewartha, G., Whetten, D. & Cameron, K. (2012). *Develop Management Skills*. Pearson Higher Education AU.

Carter, N. (2006). *The Football Manager*. London: Routledge.

Chambers, F. C. (2018). *Learning to Mentor in Sports Coaching: A Design Thinking Approach (Routledge Research in Sports Coaching)* (1ste ed.). Routledge.

Chelladurai, P. (1980), Leadership in Sport Organizations, *Canadian Journal of Applied Sport Science*, 1980, 5, 226-231.

Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology*, *2*(1), 34–45. https://doi.org/10.1123/jsp.2.1.34

Chênevert, D. & Tremblay, M. (2002). Managerial career success in Canadian organizations: is gender a determinant? *The International Journal of Human Resource Management*, *13*(6), 920–941. https://doi.org/10.1080/09585190210134282

Cohen, A. J., Bovbjerg, V. & Wegis, H. (2020). Does coaching experience and coaching efficacy of untrained volunteer youth sport coaches influence children’s moderate-to-vigorous physical activity? *International Journal of Sports Science & Coaching*, *15*(2), 135–145. <https://doi.org/10.1177/1747954120906675>

Collins, T. (2013). *Sport in Capitalist Society* (1ste ed.). Routledge.

Côté, J. & Gilbert, W. (2009). An Integrative Definition of Coaching Effectiveness and Expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, *4*(3), 307–323. <https://doi.org/10.1260/174795409789623892>

Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, *26*(3), 435–462. https://doi.org/10.1177/014920630002600304

Cregan, K., Bloom, G. A. & Reid, G. (2007). Career Evolution and Knowledge of Elite Coaches of Swimmers With a Physical Disability. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, *78*(4), 339–350. <https://doi.org/10.1080/02701367.2007.10599431>

Cushion, C. J., Armour, K. M. & Jones, R. L. (2003). Coach Education and Continuing Professional Development: Experience and Learning to Coach. *Quest*, *55*(3), 215–230. <https://doi.org/10.1080/00336297.2003.10491800>

Cushion, C. J. & Jones, R. L. (2012). A Bourdieusian analysis of cultural reproduction: socialisation and the ‘hidden curriculum’ in professional football. *Sport, Education and Society*, *19*(3), 276–298. <https://doi.org/10.1080/13573322.2012.666966>

d’Addona, S. & Kind, A. (2012). Forced Manager Turnovers in English Soccer Leagues. *Journal of Sports Economics*, *15*(2), 150–179. <https://doi.org/10.1177/1527002512447803>

Dawson, P. & Dobson, S. (2002). Managerial efficiency and human capital: an application to English association football. *Managerial and Decision Economics*, *23*(8), 471–486. <https://doi.org/10.1002/mde.1098>

Dejonghe, T. & Lagae, W. (2002). Het Europese voetbal: een economische benadering en analyse. *Economische Didactiek*, *35*(4), 28–35.

Dejonghe, T. & Vandeweghe, H. (2006). Belgian Football. *Journal of Sports Economics*, *7*(1), 105–113. <https://doi.org/10.1177/1527002505283022>

Delmotte, J., Lamberts, M., Sels, L. & Van Hootegem, G. (2002). Zijn KMO's ook klein in het belonen van hun medewerkers? *Personeelszaken*, *3*(5), 23–31.

Donald, W. E., Baruch, Y. & Ashleigh, M. (2017). The undergraduate self-perception of employability: human capital, careers advice, and career ownership. *Studies in Higher Education*, *44*(4), 599–614. https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1387107

Feltovich, P. J., Prietula, M. J. & Anders Ericsson, K. (2006). Studies of Expertise from Psychological Perspectives. *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, 41–68. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511816796.004>

Fifield, D., Burrows, T. & Pearce, J. (2021, 28 april). *The English clubs shifting away from hiring big names fresh from their playing days and turning to academy coaches* *.* Geraadpleegd op 1 mei 2021 van The Athletic. <https://theathletic.com/2519529/2021/04/28/academy-coaches-senior-club-football/>

Filho, E., Gershgoren, L., Basevitch, I. & Tenenbaum, G. (2014). Profile of high-performing college soccer teams: An exploratory multi-level analysis. *Psychology of Sport and Exercise*, *15*(5), 559–568. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.05.008>

Galariotis, E., Germain, C. & Zopounidis, C. (2017). A combined methodology for the concurrent evaluation of the business, financial and sports performance of football clubs: the case of France. *Annals of Operations Research*, *266*(1–2), 589–612. <https://doi.org/10.1007/s10479-017-2631-z>

Gattiker, U. E. & Larwood, L. (1988). Predictors for Managers’ Career Mobility, Success, and Satisfaction. *Human Relations*, *41*(8), 569–591. https://doi.org/10.1177/001872678804100801

Gilbert, W. D. & Trudel, P. (2001a). Learning to Coach through Experience: Conditions that Influence Reflection *Journal of Teaching in Physical Education*, *62*(1), 32–43.

Gilbert, W. D. & Trudel, P. (2001b). Learning to Coach through Experience: Reflection in Model Youth Sport Coaches. *Journal of Teaching in Physical Education*, *21*(1), 16–34. <https://doi.org/10.1123/jtpe.21.1.16>

Gilbert, W., Côté, J. & Mallett, C. (2006). Developmental Paths and Activities of Successful Sport Coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, *1*(1), 69–76. <https://doi.org/10.1260/174795406776338526>

Gormley, H. & van Nieuwerburgh, C. (2014). Developing coaching cultures: a review of the literature. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, *7*(2), 90–101. https://doi.org/10.1080/17521882.2014.915863

Gunz, H. P., Jalland, R. M. & Evans, M. G. (1998). New strategy, wrong managers? What you need to know about career streams. *Academy of Management Perspectives*, *12*(2), 21–37. https://doi.org/10.5465/ame.1998.650514

Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Perspectives*, *10*(4), 8–16. https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315

Helsen, K., Corthouts, J., Cornelissen, J. & Scheerder, J. (2018). *Een één-twee met Koning Voetbal. Een populaire doe- én kijksport in cijfers* (Vol. 51). KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid; Leuven.

Hope, C. (2003). When should you sack a football manager? Results from a simple model applied to the English Premiership. *Journal of the Operational Research Society*, *54*(11), 1167–1176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2601621>

Høigaard, R., Jones, G. W., & Peters, D. M. (2008). Preferred Coach Leadership Behaviour in Elite Soccer in Relation to Success and Failure. *International Journal of Sports Science & Coaching*, *3*(2), 241–250. https://doi.org/10.1260/174795408785100581

Iellatchitch, A., Mayrhofer, W. & Meyer, M. (2003). Career fields: a small step towards a grand career theory? *The International Journal of Human Resource Management*, *14*(5), 728–750. <https://doi.org/10.1080/0958519032000080776>

Ishak, S. (2015). Career Success Studies: An Examination of Indicators, Approach and Underlying Theories in Literature. *Science Journal of Business and Management*, *3*(6), 251. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20150306.16>

Jaskolka, G., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1985). Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behavior*, *26*(2), 189–205. https://doi.org/10.1016/0001-8791(85)90018-1

Jenkins, S. (2008). Short Book Review: Self Efficacy in Sport: Research and Strategies for Working with Athletes, Teams and Coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, *3*(2), 293–295. https://doi.org/10.1260/174795408785100699

Jensen, J. A., Ervin, S. M. & Dittmore, S. W. (2014). Exploring the Factors Affecting Popularity in Social Media: A Case Study of Football Bowl Subdivision Head Coaches. *International Journal of Sport Communication*, *7*(2), 261–278. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2014-0008>

Jones, R. L., Armour, K. M. & Potrac, P. (2003). Constructing Expert Knowledge: A Case Study of a Top-level Professional Soccer Coach. *Sport, Education and Society*, *8*(2), 213–229. <https://doi.org/10.1080/13573320309254>

Jones, R., Armour, K. & Potrac, P. (2004), *Sports Coaching Cultures: From Practice to Theory*, Routledge, London, 2004.

Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreaw, J.W. & Bretz, R.D. (1995), An empirical investigation of the predictors of executive career success, *Personnel Psychology*, Vol. 48 No. 3, pp. 485-519. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x

Kattuman, P., Loch, C. & Kurchian, C. (2019). Management succession and success in a professional soccer team. PLoS ONE 14(3): e0212634. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212634>

Kelly, S. (2008). Understanding the Role of the Football Manager in Britain and Ireland: A Weberian Approach. *European Sport Management Quarterly*, *8*(4), 399–419. <https://doi.org/10.1080/16184740802461652>

Kelly, S. (2017). *The Role of the Professional Football Manager*. Taylor & Francis.

Kern, M. & Süssmuth, B. (2003). Managerial Efficiency in German Top League Soccer: A Stochastic Frontier Analysis of Club Performances on and off the Pitch. *SSRN Electronic Journal*. Published. https://doi.org/10.2139/ssrn.380301

Késenne, S. (2015). *The Economic Theory of Professional Team Sports: An Analytical Treatment - Second Edition* (2 Revised ed.). Edward Elgar Publishing.

Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences. *Journal of Management*, *24*(6), 673–692. https://doi.org/10.1177/014920639802400601

Koning, R. H. (2003). An econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance. *Applied Economics*, *35*(5), 555–564. https://doi.org/10.1080/0003684022000015946

Leten, R. & Van Den Bosch, P. (2017). *Act Like a Coach* (1ste editie). Macmillan Publishers.

Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value* (1st editie). Mcgraw-Hill Book.

Martens, R. (2012). *Successful Coaching*. Human Kinetics.

Mayrhofer, W., Meyer, M. & Steyrer, J. (2007). Contextual Issues in the Study of Careers. *Handbook of Career Studies*, 215–240. https://doi.org/10.4135/9781412976107.n12

McDonald, P., Brown, K. & Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones? *Career Development International*, *10*(2), 109–129. https://doi.org/10.1108/13620430510588310

McGillivray, D. & McIntosh, A. (2006). ‘Football is My Life’: Theorizing Social Practice in the Scottish Professional Football Field. *Sport in Society*, *9*(3), 371–387. <https://doi.org/10.1080/17430430600673381>

Melamed, T. (1996). Career success: An assessment of a gender-specific model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *69*(3), 217–242. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00612.x

Morrison, E. W. (2006). Doing the Job Well: An Investigation of Pro-Social Rule Breaking. *Journal of Management*, *32*(1), 5–28. https://doi.org/10.1177/0149206305277790

Morrow, S. & Howieson, B. (2014). The New Business of Football: A Study of Current and Aspirant Football Club Managers. *Journal of Sport Management, 28(5)*, 515–528. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0134>

Morrow, S. & Howieson, B. (2018). Learning to be a professional football manager: a Bourdieusian perspective. *Managing Sport and Leisure*, *23*(1–2), 92–105. <https://doi.org/10.1080/23750472.2018.1452629>

Mortelmans, D. & Dehertogh, B. (2007). *Regressieanalyse.* Leuven: Acco.

Nederlandse Sportraad. (2019). *NLSPORTRAAD BEVOLKINGSONDERZOEK.* Geraadpleegd op 1 oktober 2020 van <https://www.nederlandse-sportraad.nl/documenten/publicaties/2019/12/05/onderzoek-sportbeleving>

Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *58*(2), 367–408. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x

NPO Kennis. (2018, 10 augustus). *Clubeigenaren, een vloek of een zegen?.* Geraadpleegd op 12 november 2020 van <https://npokennis.nl/longread/7639/clubeigenaren-een-vloek-of-een-zegen>

Occhino, J., Mallett, C. & Rynne, S. (2013). Dynamic social networks in high performance football coaching. *Physical Education & Sport Pedagogy*, *18*(1), 90–102. https://doi.org/10.1080/17408989.2011.631003

Paramio Salcines, J. L., Grady, J. & Downs, P. (2014). Growing the football game: the increasing economic and social relevance of older fans and those with disabilities in the European football industry. *Soccer & Society*, *15*(6), 864–882. https://doi.org/10.1080/14660970.2014.920623

Rajan, M. V. & Reichelstein, S. (2009). Objective versus Subjective Indicators of Managerial Performance. *The Accounting Review*, *84*(1), 209–237. https://doi.org/10.2308/accr.2009.84.1.209

Rathwell, S., Bloom, G. A. & Loughead, T. M. (2014). Head Coaches’ Perceptions on the Roles, Selection, and Development of the Assistant Coach. *International Sport Coaching Journal*, *1*(1), 5–16. <https://doi.org/10.1123/iscj.2013-0008>

Salaga, S. & Juravich, M. (2020). National Football League head coach race, performance, retention, and dismissal. *Sport Management Review*, *23*(5), 978–991. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.12.005>

Salsbury, M. (2013). *Human Capital Management: Leveraging Your Workforce for a Competitive Advantage* (1ste ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform.

Schempp, P. G., McCullick, B. A., Grant, M. A., Foo, C. & Wieser, K. (2010). Professional Playing Experience Does Not Lead to Professional Coaching Success. *Journal of Coaching Education*, *3*(3), 72–82. <https://doi.org/10.1123/jce.3.3.72>

Schinkel, W. (2007). Sociological Discourse of the Relational: The Cases of Bourdieu & Latour. *The Sociological Review*, *55*(4), 707–729. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954x.2007.00749.x>

Sluismans, S. & Dejaeger, J. (2019, 1 juni). *Socio-economische impact studie van de Pro League op de Belgische economie*. Geraadpleegd op 29 september van <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/DeloittePro%20League%20brochure_NL.pdf>

Sporza (2020, 21 juni). *Belgische trainers in opleiding vragen zich af of ze nog kansen zullen krijgen.* Geraadpleegd op 21 augustus 2020 van <https://sporza.be/nl/2020/06/19/hoofd-trainersopleiding-kbvb-over-de-buitenlandse-coaches-in-eer/>

Sporza. (2021, 7 mei). *Defour wordt trainer bij KV Mechelen*. Geraadpleegd op 14 mei 2021 van https://sporza.be/nl/2021/05/07/defour-wordt-trainer-bij-kv-mechelen%7E1620410232385/

Starkes, J. L. & Ericsson, A. K. (2003). *Expert Performance in Sports: Advances in Research on Sport Expertise* (1ste editie). Human Kinetics.

Stauff, M. (2018). A Culture of Competition. *TMG Journal for Media History*, *21*(2), 30. https://doi.org/10.18146/2213-7653.2018.365

Tharenou, P., Latimer, S. & Conroy, D. (1994). How do you Make it to the Top? An Examination of Influences on Women’s and Men’s Managerial Advancement. *Academy of Management Journal*, *37*(4), 899–931. https://doi.org/10.5465/256604

UEFA (2019, 23 augustus). *How the club coefficients are calculated*. Geraadpleegd op 28 november 2020 van <https://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/about/>

van de Looij, M. (2021). *De trainer maakt het verschil* (1ste ed.). Bigbusinesspublishers.

van Emmerik, H. (2004). The more you can get the better. *Career Development International*, *9*(6), 578–594. https://doi.org/10.1108/13620430410559160

Voetbal Vlaanderen. (2020, september 1). *Voetbal Vlaanderen - UEFA Pro Diploma.* Geraadpleegd op 1 oktober 2020 van <https://www.voetbalvlaanderen.be/trainer/basisopleidingen-trainer/veldvoetbal/uefa-pro-diploma>

Wagg, S. (2007). Angels of Us All? Football Management, Globalization and the Politics of Celebrity. *Soccer & Society*, *8*(4), 440–458. <https://doi.org/10.1080/14660970701440725>

Wang, J. & Straub, W. F. (2012). An Investigation into the Coaching Approach of a Successful World Class Soccer Coach: Anson Dorrance. *International Journal of Sports Science & Coaching*, *7*(3), 431–447. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.7.3.431>

Yamamoto, H. (2006). The relationship between employees’ inter‐organizational career orientation and their career strategies. *Career Development International*, *11*(3), 243–264. <https://doi.org/10.1108/13620430610661768>

Zhang, J. J., Kim, E., Mastromartino, B., Qian, T. Y. & Nauright, J. (2018). The sport industry in growing economies: critical issues and challenges. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *19*(2), 110–126. <https://doi.org/10.1108/ijsms-03-2018-0023>

# Bijlagen

Bijlage 1: Coaches in de Jupiler Pro League (eerste divisie België) bij aanvang seizoen 2020-2021

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Club | Coach | Nationaliteit | Ex-profvoetballer |
| [Royal Antwerp FC](https://nl.wikipedia.org/wiki/Royal_Antwerp_FC) | [Ivan Leko](https://nl.wikipedia.org/wiki/Ivan_Leko) | Kroaat | Ja |
| [Club Brugge](https://nl.wikipedia.org/wiki/Club_Brugge) | [Philippe Clement](https://nl.wikipedia.org/wiki/Philippe_Clement) | Belg | Ja |
| [KAA Gent](https://nl.wikipedia.org/wiki/KAA_Gent_%28voetbalclub%29) | [Jess Thorup](https://nl.wikipedia.org/wiki/Jess_Thorup) | Deen | Ja |
| [Cercle Brugge](https://nl.wikipedia.org/wiki/Cercle_Brugge) | [Paul Clement](https://nl.wikipedia.org/wiki/Paul_Clement) | Engelsman | Nee |
| [Beerschot VA](https://nl.wikipedia.org/wiki/Beerschot_Voetbalclub_Antwerpen) | [Hernán Losada](https://nl.wikipedia.org/wiki/Hern%C3%A1n_Losada) | Argentijn | Ja |
| [Standard Luik](https://nl.wikipedia.org/wiki/Standard_Luik) | [Philippe Montanier](https://nl.wikipedia.org/wiki/Philippe_Montanier) | Fransman | Ja |
| [Oud-Heverlee Leuven](https://nl.wikipedia.org/wiki/Oud-Heverlee_Leuven) | Marc Brys | Belg | Nee |
| [KV Kortrijk](https://nl.wikipedia.org/wiki/KV_Kortrijk) | [Yves Vanderhaeghe](https://nl.wikipedia.org/wiki/Yves_Vanderhaeghe) | Belg | Ja |
| [Royal Charleroi Sporting Club](https://nl.wikipedia.org/wiki/Royal_Charleroi_Sporting_Club) | [Karim Belhocine](https://nl.wikipedia.org/wiki/Karim_Belhocine) | Fransman | Ja |
| [KV Mechelen](https://nl.wikipedia.org/wiki/KV_Mechelen) | [Wouter Vrancken](https://nl.wikipedia.org/wiki/Wouter_Vrancken) | Belg | Ja |
| [KV Oostende](https://nl.wikipedia.org/wiki/KV_Oostende) | [Alexander Blessin](https://nl.wikipedia.org/wiki/Alexander_Blessin) | Duitser | Nee |
| RSC Anderlecht | [Frank Vercauteren](https://nl.wikipedia.org/wiki/Frank_Vercauteren) | Belg | Ja |
| [Royal Excel Moeskroen](https://nl.wikipedia.org/wiki/Royal_Excel_Moeskroen) | [Fernando Da Cruz](https://nl.wikipedia.org/wiki/Fernando_Da_Cruz) | Fransman | Nee |
| [KRC Genk](https://nl.wikipedia.org/wiki/KRC_Genk) | [Hannes Wolf](https://nl.wikipedia.org/wiki/Hannes_Wolf_%28voetballer%2C_1981%29) | Duitser | Nee |
| [Sint-Truidense VV](https://nl.wikipedia.org/wiki/Sint-Truidense_VV) | [Kevin Muscat](https://nl.wikipedia.org/wiki/Kevin_Muscat) | Australiër | Ja |
| [KVRS Waasland - SK Beveren](https://nl.wikipedia.org/wiki/KVRS_Waasland_-_SK_Beveren) | [Nicky Hayen](https://nl.wikipedia.org/wiki/Nicky_Hayen) | Belg | Ja |
| [KAS Eupen](https://nl.wikipedia.org/wiki/KAS_Eupen) | [Beñat San José](https://nl.wikipedia.org/wiki/Be%C3%B1at_San_Jos%C3%A9) | Spanjaard | Nee |
| [SV Zulte Waregem](https://nl.wikipedia.org/wiki/SV_Zulte_Waregem) | [Francky Dury](https://nl.wikipedia.org/wiki/Francky_Dury) | Belg | Nee |

Bijlage 2: Onderverdeling verschillende functies

|  |  |
| --- | --- |
| **Overkoepelende titel**  | **Bestaande uit:** |
| Assistent-coach | AssistentAssistent jeugd |
| Hoofdcoach lagere divisie (alles onder tweede divisie) | Hoofdcoach lager niveau |
| Jeugdtrainer | T1 jeugdJeugdtrainer |
| Managementfunctie | AdviseurAlgemeen directeurAssistent van de directieBestuurslidCommercieel directeurCommercieel ManagerCoördinator jeugdopleidingCoördinator jeugdopleidingCoördinator talentontwikkelingDirecteur jeugdopleidingenDirecteur organisatieDirecteur scouting afdelingDirecteur spelersbeleidDirecteur van de voetbalschoolHoofd jeugdopleidingJeugdcoördinatorPedagogisch directeurSportief directeurSportief managerTalent ManagerTechnisch CoördinatorTechnisch directeurTechnisch directeur JeugdTechnisch ManagerTechnisch medewerkerVicepresident |
| Speler-coach | Speler trainer hoogste niveauSpeler trainer lager niveau |
| Staffunctie | HoofdscoutJeugdscoutScoutSpecifieke trainerSpecifieke trainer jeugdTeammanagerVerzorgerVideo-analist |
| T1 | T1 ad interimT1 |

Bijlage 3: Diploma’s die men kan behalen gerelateerd aan de trainersopleiding in België (alfabetisch)

|  |
| --- |
| Aspirant |
| Bachelor Lichamelijke Opvoeding |
| Getuigschrift A Elite Youth |
| Getuigschrift A seniors |
| Getuigschrift B |
| Initiator Indoorvoetbal |
| Initiator Minivoetbal |
| Initiator Voetbal |
| Initiator Zaalvoetbal |
| Instructeur B voetbal |
| Jeugdopleider |
| Jeugdtrainer |
| Keepertrainer NIV 1 (J) |
| Keepertrainer NIV 2 (S) |
| Master Lichamelijke Opvoeding |
| Trainer |
| Trainer A voetbal |
| Trainer A voetbal elite youth |
| Trainer A voetbal seniors |
| Trainer B voetbal |
| Trainer-coach futsal |
| TVJO amateur |
| TVJO amateur deel 1 &2 |
| TVJO Elite |
| TVJO Prof |
| UEFA A Goalkeeping  |

1. De dataverzameling kreeg vorm door middel van volgende websites: transfermarkt.com, voetbal.com, wikipedia.org, sportuitslagen.org, worldfootball.net, globalsportsachieve.com, bari91.com, fifa.com/fifa-world-ranking/ranking-table/men/rank/id145/, playermarkerstats.com, foradejogo.net en rsssf.com. [↑](#footnote-ref-1)